

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

06 AGO 2008

CAMPUS ESTADO DE MÉXICO



BIBLIOTECA



2916321

MEJORA DEL PROCESO COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PROYECTO DE CAMPO PRESENTADO

ROXANA VILORIA BERNAL
ALFONSO CARAVEO CÁRDENAS

ASESOR
DR. VÍCTOR MANUEL LÓPEZ S.

JULIO, 2008.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como propósito hacer una mejora a la forma en que hoy en día se lleva a cabo el proceso de comercialización de los productos que la unidad de negocios de Movilidad de "La empresa" comercializa en México. En su gran mayoría estos productos forman parte de una solución que es efectivamente entregada al cliente así como puesta en marcha y operación; a través de Socios de Negocios o Integradores de Soluciones, o en forma directa a clientes Globales. Inicialmente se realizará un análisis que servirá como base para hacer una alineación y documentación de los diferentes subprocesos, políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento adecuado de las diferentes funciones en el flujo del proceso comercial, de tal forma que se logre la meta final que es el cumplimiento de la cuota de ventas definida para este 2008.



Contenido

	Página
Resumen Ejecutivo	
1. Introducción y antecedentes	1
2. Descripción del problema	2
3. Marco teórico	4
4. Solución y descripción de entregables para la empresa	27
5. Beneficios para la empresa	96
6. Sigüientes pasos	97
6.1 Plan de implementación sugerido	
6.2 Organización para la implementación	
7. Calidad del proyecto	99
7.1 Cumplimiento contra objetivos	
7.2 Cumplimiento de plan de acción	
7.3 Beneficios vs. resultados esperados del dueño del problema y consultor	
8. Experiencias y observaciones	100
9. Impacto a la comunidad	101
10. Conclusiones	102
11. Referencias	103



Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Volúmenes de ventas anuales alcanzados por "La Empresa" a partir de 2004. 2008 como pronóstico	3
Figura 2. Diagrama de Alineación de procesos a los requisitos de los clientes	8
Figura 3. Conjunto de Herramientas Analíticas de Six Sigma	9
Figura 4. Fases y Objetivos de la herramienta analítica DMAIC	10
Figura 5. Herramienta analítica DMAIC	28
Figura 6. Resumen con la percepción de cada una de las personas que desempeñan hoy en día cada uno de los puestos	31
Figura 7. Modelo de Cobertura al Mercado de "La Empresa"	48
Figura 8. Ruta 1 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La Empresa"	49
Figura 9. Ruta 2 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La Empresa"	50
Figura 10. Ruta 3 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La Empresa"	53
Figura 11. Responsabilidad del Grupo <i>Atención al Cliente</i>	73
Figura 12. Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Cuentas	76
Figura 13. Diagrama de Flujo del Proceso de Manejo, Calificación y Asignación de <i>Leads</i>	80
Figura 14. Formato de <i>Generación de Valor</i> en blanco	84
Figura 15. Formato de <i>Generación de Valor</i> con descripción de la información de cada sección	86
Figura 16. Organización del Proyecto de Implementación	98



Relación de Anexos

Anexo 1	Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas
Anexo 2	Asignación de Cuentas a los Ingenieros de Sistemas
Anexo 3	Diagrama de Flujo del Proceso de Soporte Tecnológico
Anexo 4	Lista rápida de los requerimientos a cumplir por las Ordenes de Compra
Anexo 5	Formato Asignación de Cuentas
Anexo 6	Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Cuentas
Anexo 7	Formato de Registro de <i>Leads</i>
Anexo 8	Matriz de Soluciones Ofrecidas por el Canal
Anexo 9	Diagrama de Flujo del Proceso de Manejo, Calificación y Asignación de <i>Leads</i>
Anexo 10	Plan de Tiempos Ajustado



1.- Introducción y antecedentes

México es un país con una historia muy compleja, pasando por grandes imperios, con el esplendor de los aztecas y mayas, después siendo una colonia española durante la época del virreinato y pasando después a una vida independiente que no ha estado excluida de guerras y grandes movimientos sociales que siguen todavía en la actualidad.

Es por eso que a lo largo de su historia México ha estado influenciado por diferentes culturas. Su cercanía con Estados Unidos ha sido juzgada y analizada de diferentes maneras, algunos dicen que México se ha beneficiado por la primera potencia mundial otros que depende demasiado de ella. Lo que es cierto es que existe una asociación genuina entre estos dos países. Comparten no sólo una frontera y una historia común, sino también una economía cada vez más integrada y una creciente cooperación en cuestiones culturales y educativas.

Esto no es la excepción en el área comercial, en México existen grandes corporativos de empresas estadounidenses, los cuales han influido, principalmente en nuestra economía, pero sobre todo en la formación de la cultura organizacional mexicana.

Si es cierto que en la mayoría de las veces, este tipo de corporativos establecidos en territorio nacional solamente se dedican a seguir las políticas, procedimientos, procesos y estrategias ya establecidas por las compañías controladoras en Estados Unidos, no se debe olvidar que el éxito o fracaso de adopción de todas estas actividades dependerá de la forma de comunicación, localización e implementación de las mismas.

"La Empresa" es un líder global en las comunicaciones accionado por una pasión para inventar y un incesante compromiso de evolucionar la forma en la que el mundo se comunica. Las soluciones de "La Empresa" permiten a la gente, organizaciones y gobiernos estar más conectados y ser más móviles.

"La Empresa" ha estado a la vanguardia de los inventos e innovaciones en comunicaciones por cerca de 80 años. Hoy en día "La Empresa" desarrolla un portafolio de tecnologías, soluciones y servicios. Con la rápida convergencia de Internet de alta velocidad fijo y móvil y la creciente demanda de la siguiente generación en soluciones móviles de comunicación, la misión de "La Empresa" es ser el líder en la siguiente ola de productos innovadores que cumplan con las crecientes necesidades de los clientes alrededor el mundo.



"La Empresa" maneja productos y soluciones que capturan, mueven y manejan información en tiempo real para asistir a los clientes a tomar decisiones de negocios en forma más eficiente. Los productos que incluyen equipos para captura avanzada de datos, plataformas de cómputo móvil y herramientas de software para manejo y administración de las mismas computadoras móviles, infraestructura inalámbrica, e infraestructura y "tags" de identificación por radio frecuencia (RFID), son vendidos ya sea como componentes de soluciones integradas así como dispositivos individuales.

2.- Descripción del problema

"La empresa" en México pasó en 2002 de ser la oficina de ventas de S. T. a convertirse en una subsidiaria, lo cual significó entre otras cosas crecimiento en personal en las diferentes áreas de la unidad de negocios, entre ellas la comercial. El principal objetivo de la inyección de recursos era tener un crecimiento más acelerado en el volumen de ventas aprovechando las condiciones propicias que en ese momento se estaban viviendo en el mercado y que se preveía continuarían por los siguientes años.

En el año 2007 S. T. fue adquirida por "La empresa". Siguiendo sus principios "La empresa" adquirió al líder de la industria.

Una adquisición tiene muchas implicaciones, desde si la adquisición será exitosa, financieramente hablando, hasta si las dos culturas de las distintas empresas podrán homologarse, el factor determinante, el recurso humano.

Uno de los principales departamentos y al cual enfocaremos este estudio es el departamento de Ventas. Cabe mencionar que la adquisición de S. T. por parte de "La empresa" fue de forma horizontal y que en los departamentos claves no hubo despidos, ya que como "La empresa" no contaba con este tipo de línea de negocios, las áreas se integraron tal cual estaban formadas. A pesar de que no sufrieron modificación alguna, la gente ha sufrido de un sentimiento de inseguridad y escepticismo en cuanto a su futuro laboral. Esto aunado a las nuevas metas de ventas, a la deficiente distribución de comisiones y a la presión del uso de un CRM, el área Comercial presenta problemas de ambiente organizacional.

Desde el año 2002 y de hecho en los cuatro subsecuentes, se lograron las metas de ventas impuestas por la región, teniendo una cifra record en 2006, lo cual hace que México represente al



menos el 50 por ciento del volumen total de ventas en América Latina para esta unidad de negocios que en ese momento todavía era conocida como S. T.

Dado que se venía teniendo un crecimiento constante año tras año, en la región se asumió que este tendría que continuar de la misma forma, así que para 2007 a “La empresa” en México se le asignó una cuota de ventas, la cual no tomó en consideración que durante 2006 se habían cerrado y despachado una serie de negocios especiales de gran volumen que difícilmente se repetirían al siguiente año, al menos en cuanto al número de grandes transacciones cerradas en un mismo periodo, sin embargo se veían proyectos suficientes. Lo anterior es un fenómeno que se presenta por la misma naturaleza del ciclo de vida de los equipos que es de entre tres y cinco años. Desafortunadamente este crecimiento no se dio, de hecho hubo un decremento en las ventas con respecto al año inmediato anterior, que aunado a la política de restricción de compras en el Gobierno Federal afectó también a la Iniciativa Privada. Con base en los números finales de 2007 se armó la cuota de ventas para 2008, la cual ahora sí tomó en cuenta ciertas consideraciones especiales de tal modo que luce ser realista y alcanzable.

En la figura 1 que se muestra a continuación, se pueden ver los volúmenes de ventas efectivamente alcanzados en cada año a partir de 2004, incluyendo el pronóstico para 2008.

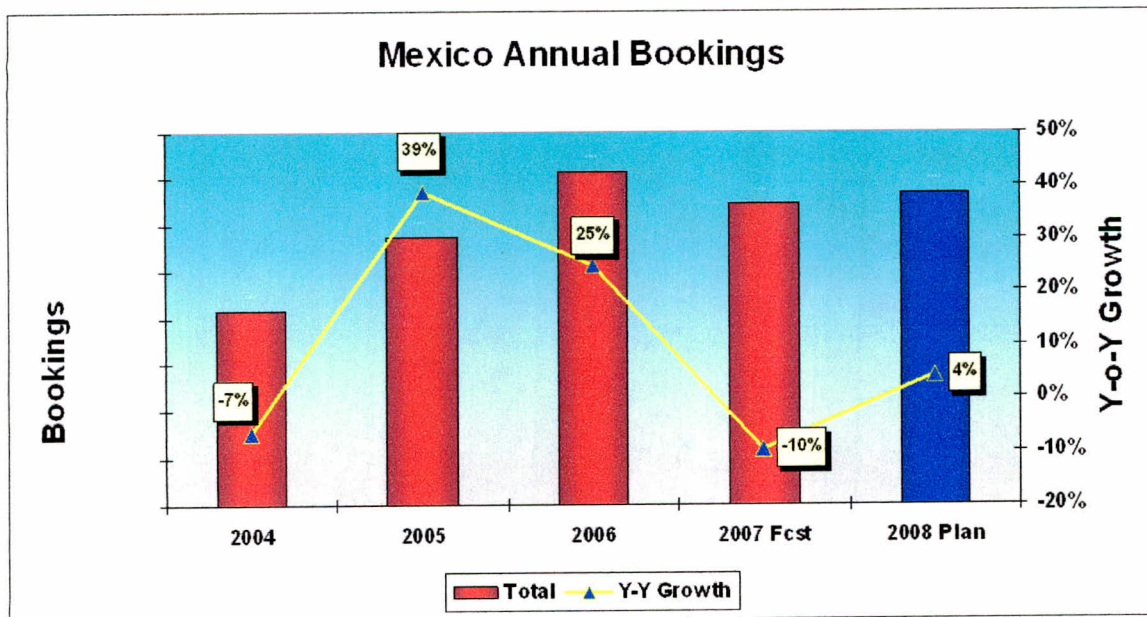


Figura 1. Volúmenes de ventas anuales alcanzados por “La empresa” a partir de 2004. 2008 como pronóstico

Mientras las metas de ventas se venían cumpliendo todo parecía estar funcionando de forma correcta, pero una vez que en 2007 no se llegó a los objetivos se ha hecho manifiesta una



problemática en "La empresa", la cual tiene sus orígenes en la falta de definición, documentación y comunicación de políticas, procesos y procedimientos que permitan al área comercial trabajar colaborativamente y en armonía con el resto de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos en forma pro activa y en la cual cada una de las diferentes personas involucradas sea efectivamente responsable de sus funciones hasta llegar a un entregable completo y de calidad e incluso llegando un paso más adelante con los clientes y socios de negocios (integradores y distribuidores) ya que la venta no termina con la entrega de los equipos que forman parte de la solución a implementar.

3.- Marco Teórico

Una de las estrategias, que actualmente siguen los grandes corporativos son las fusiones y adquisiciones de empresas conocidas también por su acrónimo en inglés "M&A" se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa de la gerencia general que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como otros activos.

La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económico, específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Por lo tanto una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual (VA) del flujo efectivo (FE) incremental asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa, de lo contrario se dice que destruye valor y es considerada como un fracaso.

Fusión: Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.

Adquisición: Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.

Las fusiones y adquisiciones están motivadas por diferentes objetivos que definen a dos distintos tipos de compradores:

Compradores Estratégicos: Se denomina compradores estratégicos a aquellos que desarrollan sus actividades en una industria determinada y tratan de permanecer en ella y consolidarse en el mercado.



Compradores Financieros o Capital de Inversión: Se caracterizan por adquirir una empresa con el objetivo de incrementar su valor y luego venderla a un precio superior. En este tipo de operación es fundamental, antes de realizar la compra, saber de qué forma se puede salir del negocio, siendo ésta, la principal diferencia con los compradores estratégicos.

Estos objetivos diferentes, tienen en común la necesidad de agregarle valor a la empresa adquirida. Las fusiones y adquisiciones son una buena idea cuando el valor de mercado de la empresa combinada es mayor que el valor de las dos sociedades independientemente consideradas, cuando el resultado es superior a la suma de las partes, se dice que se ha producido un efecto sinérgico. De la misma forma, todas las fusiones y combinaciones de empresas tienen un potencial para eliminar la competencia entre ellas creando así monopolios.

Motivos que crean valor

Si bien los objetivos primarios de los compradores financieros y estratégicos son distintos, ambos tienen en común la necesidad de agregarle valor a la empresa adquirida. Las formas que los compradores encuentran para agregar valor mediante la estrategia de las fusiones o adquisiciones son:

Integración Horizontal: Se entiende como integración horizontal, la compra o fusión de una empresa con otra que compite en su mismo sector de actividad. El objetivo básico de buscar este tipo de integración, consiste en la búsqueda de economías de escala que permitan reducir el costo unitario medio. También se busca obtener mayor "poder de mercado", es decir, incrementar la capacidad de fijar un precio que capture una mayor porción del excedente del consumidor, al reducir el número de competidores existentes en una industria. Finalmente se utiliza para adquirir los recursos necesarios para ingresar a nuevas líneas de negocios o nuevos mercados. Aquí el término "recursos" debe ser entendido en un sentido amplio, incluyendo: marcas, competencias gerenciales, acceso a *know how* especializado, R&D, etc.

Integración Vertical: Se define de esta forma a la adquisición de una compañía de su proveedor a efectos de producir sus propios insumos (integración hacia atrás) o de alguno de sus clientes para poder disponer de su propia producción (integración hacia delante).

Diversificación geográfica: En este tipo de operación, lo que se busca es llegar a un mercado geográfico, donde la compañía adquiriente no posee operaciones. De esta forma, se cubre un sector del mercado que, si la empresa decidiera cubrirlo llegando por sí misma, demandaría un



proceso más costoso y más prolongado en el tiempo. Este tipo de M&A es un caso especial de Integración Horizontal.

Ventas Cruzadas: Ocurre cuando una empresa adquiere a otro que comercializa productos complementarios y se intenta vender los productos de una empresa a los clientes de la otra y viceversa.

Eliminación de ineficiencias: En este caso lo que se busca es la adquisición de una empresa que se supone no está generando todo el valor que su potencial le permite por ineficiencias en su personal directivo. De esta forma, la adquisición de estas empresas es lógicamente el blanco de otras que mantienen una mejor gerencia.

Pasos de un proceso de fusión o adquisición

Comienza con la voluntad de alguna de las partes de comprar o vender. A continuación se enumeran los pasos que suele haber en este tipo de procesos.

- Búsqueda de asesoramiento externos (Bancos de Inversión)
- Definición y búsqueda de potenciales compradores / vendedores
- Valuación de la empresa a ser vendida / adquirida
- Carta de Intención
- *Due Diligence* o auditoría de compra.
- Cierre y acuerdo contractual

El **ambiente de una organización** está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.

¿Por qué el ambiente de una organización puede afectar la estructura de ésta? Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente). Los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización.



La investigación reciente ha ayudado a precisar lo que significa incertidumbre ambiental. Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La **capacidad de un ambiente** se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez. Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la dimensión de **volatilidad**. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la **complejidad**, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos. Este es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios de computación en el campo de la conexión a Internet. Parece que cada día hay otro "nuevo niño en la cuadra" con el que los proveedores de Internet tienen que tratar.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, se pueden ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona los grados de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

Six Sigma

Puede tener dos connotaciones en su uso, como una medida así como una metodología. En el segundo caso se refiere a mejoramiento empresarial total. Dirige el mejoramiento en los procesos de una empresa, reduciendo defectos, tiempo de ciclo, impacto al ambiente y otras variaciones indeseables.



Los niveles de sigma están asociados con los niveles mejorados de cuan bueno es algo. Existen seis niveles; el número de errores o defectos va disminuyendo conforme nos aproximamos a seis sigma, que es el último nivel.

Aunque sigma es una medida, *Six Sigma* es un sistema gerencial. Algunos dicen que es una forma de vida, pero eso puede que vaya muy lejos. *Six Sigma* es una metodología de mejoramiento empresarial total.

Es un conjunto de herramientas comprobadas para dirigir y lograr un cambio transformador dentro de una organización. *Six Sigma* ayuda a reducir las variaciones en un proceso permanente.

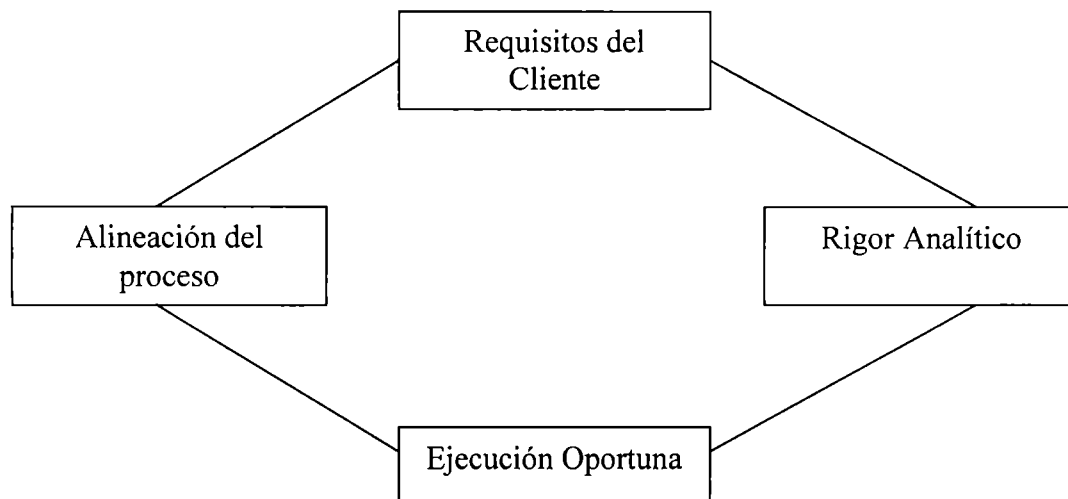


Figura 2. Diagrama de alineación de procesos a los requisitos de los clientes

Los principios de liderazgo no fueron siempre reconocidos como un elemento vital de Six Sigma. "La Empresa" aprendió de la manera difícil que se requería un conjunto de principios guías para ayudar a los líderes a identificar la mejor manera de guiar hacia resultados y apoyar a los equipos. Son cuatro principios:

- 1) Alinear
- 2) Movilizar
- 3) Acelerar
- 4) Gobernar



El liderazgo no deberá comenzar ningún proyecto de Six Sigma a menos que se hayan alineado los siguientes elementos:

- a) Requisitos del cliente
- b) Procesos clave
- c) Métricas
- d) Impulsores del desempeño

Existen usos comunes para los cuatro conjuntos de herramientas analíticas generalmente usados dentro de Six Sigma:

Conjunto de Herramientas Analíticas	Uso Común
Ford Global 8D (8 Disciplinas de Ford)	Necesidad de llevar el desempeño al nivel anterior
DMADV	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita un proceso, producto o servicio nuevo. • Utilizado cuando se requiere un producto, servicio o proceso, pero el mismo no existe, o cuando un producto, servicio o proceso existente ha sido optimizado usando DMAIC pero todavía está fallando en cumplir los requisitos del cliente. • También conocido como DFSS (Diseño para Six sigma).
DMAIC	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita alcanzar niveles de desempeño nunca antes vistos. • Utilizado cuando un producto, servicio o proceso falla en cumplir con los requisitos del cliente o no se está desempeñando adecuadamente.
DMADDD	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita sacar el costo fuera de un proceso y mejorar la eficiencia.

Figura 3. Conjunto de Herramientas Analíticas de Six Sigma



Se utilizarán las herramientas analíticas de Six Sigma con un enfoque debido a la naturaleza misma del problema, en la herramienta analítica DMAIC. La cual tiene 5 fases y sus objetivos fundamentales se resumen en la siguiente tabla:

Fase	Objetivo Fundamental
Definir - ¿Qué es importante?	Definir las metas del proyecto y los requisitos del cliente (interno y externo)
Medir - ¿Qué tan bien se está haciendo?	Medir el proceso para determinar el desempeño actual.
Analizar - ¿Qué está mal?	Analizar y determinar las causas principales de los defectos.
Mejorar - ¿Qué se tiene que hacer?	Mejorar el proceso a través de la eliminación permanente de los defectos.
Controlar - ¿Cómo garantizar el desempeño?	Controlar el desempeño del proceso mejorado para asegurar resultados sostenibles.

Figura 4. Fases y Objetivos de la herramienta analítica DMAIC

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptables a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.



Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la Revolución Industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos *outputs*, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.



Políticas De Recursos Humanos

Determinar qué se va a hacer con el personal y cómo lograr un rendimiento de éste al 100% es posible con una buena implementación y desarrollo de unas políticas de recursos humanos (R. H.) acordes con la organización.

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, los objetivos empresariales e individuales.

Así como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal. Sin embargo, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de R. H. en cualquier tipo de organización.

Deben existir políticas de aplicación de R. H. en donde se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización, políticas de mantenimiento de RH, en donde deben estudiarse los criterios de remuneración a los empleados.

Así mismo, es importante establecer qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este punto ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización. No se debe olvidar también, velar por una buena comunicación.

Las políticas de desarrollo de R. H. en donde se definirán los criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, así como la evaluación de los empleados al ser ubicados temporalmente en posiciones más elevadas jerárquicamente, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina, sin olvidar luchar por el buen comportamiento de todos los individuos dentro de la organización.



Por último, están las políticas de control de R. H. en donde se determinará cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo cuando haya lugar. No se debe pasar por alto, la forma de cómo se evaluarán las políticas que se están realizando y los procesos que se están adelantando relacionados con los R. H. de la organización.

No sólo son importantes las metas u objetivos de una empresa sino las políticas que se llevarán a cabo. Implantarlas de la mejor forma será un gran paso para lograr el beneficio que se busca en el empleado y en la organización como un todo.

Mejora de Procesos

La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor:

Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de Equipo
2. Compromiso de mejora constante
3. Establecimiento de objetivos locales
4. Establecimiento de mecanismos de medición
5. Verificación de resultados
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente para conducir la ejecución de los procesos
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso
4. Responsabilidad y participación de los actores del proceso.



La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en **HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE**. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber qué mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo que, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

1. Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos
2. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema
3. Identificar las causas que originan el problema determinado cuál es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del análisis de datos obtenidos.
4. Establecer los planes de acción e implementar la mejora
5. Controlar la mejora del proceso efectuando los ajustes necesarios por medio de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las Herramientas de Mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del problema y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual nos encontremos. Podemos hablar de herramientas para Definir, tal como un Diagrama de Afinidad o una Tormenta de Ideas, podemos elegir para la etapa de Análisis una herramienta como: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un sistema certificado, debe ser más que un simple "**Certificado**"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

- a) La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes



- b) El rendimiento de los Sistemas de Gestión de calidad es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección
- c) El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.
- d) Las Auditorías Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

Ahora bien, la Mejora Continua de los procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total.

Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo los otros cuatro: El enfoque al cliente, la participación total del personal, la medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

Ahora bien, la Mejora Continua, alineada con la innovación, nos amplía la perspectiva de nuestra organización.

Por innovación de procesos, entendemos una reconsideración fundamental y el rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

Por rediseño radical de nuestros procesos, entendemos el replanteamiento integral de la "forma en que hacemos las cosas", por lo que dichos procesos deben innovarse en la medida en que las condiciones del mercado, la competencia, los requerimientos del cliente y la globalización y la tecnología nos impongan como una necesidad latente.

En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que debemos de analizar los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario, debemos innovar.



La innovación de los procesos, implica considerar:

1. Establecimiento de la Visión de Negocio
2. Establecimiento de las Políticas y valores
3. Identificación de Objetivos
4. Establecimiento de Objetivos
5. Planeación
6. Establecimiento de Estrategias
7. Identificación de Recursos
8. Dotación de Recursos
9. Medición de resultados

No debemos confundir el concepto de Innovación de Procesos con Mejora de Procesos.

La innovación, persigue un nivel de cambio radical, mientras que la mejora pretende realizar el proceso en la misma forma, pero con un nivel de eficiencia o efectividad más alto. Ahora bien, en cualquier Sistema de Calidad que persiga la meta de la Calidad Total, ambos conceptos deben de coexistir equilibradamente, ya que algunos procesos son objeto de innovación y otros son mejorados constantemente.

Cambio Organizacional

No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, si no la que mejor responda al cambio. (Charles Darwin)

El cambio es un elemento inherente en la vida social y en las actividades y esto quizá es más obvio que en el mundo de los negocios. A pesar de la reciente atención de los profesionales de los negocios y académicos en la dinámica y los procesos del cambio organizacional (CO), es importante tener en mente que el CO ha estado siempre presente. Ya sea en la agricultura, industria o en la revolución de la información, un nuevo tipo de líder siempre ha sido requerido para resolver los nuevos problemas y tomar ventaja de nuevas oportunidades. (Hoeng, 2000).

Lo que no siempre ha estado, sin embargo, es el ritmo fenomenal del cambio experimentado por los negocios modernos durante los noventas, en particular la segunda mitad de la década. Esta situación es, por supuesto, vinculada con el fenómeno de la explosión de la tecnología, particularmente con respecto a la información y a la tecnología de las telecomunicaciones, también al resultado de la globalización de actividades económicas a través del libre mercado y el



movimiento de productos y capitales y en menor medida, pero en un grado acelerado de los recursos humanos. (Hitt et al., 1998)

Impulsado por las fuerzas torrenciales de la tecnología y la globalización, el ambiente económico continuamente transforma en una manera indeterminada la relevancia de recibir sabiduría de cómo una firma debería ser manejada y qué es lo que provoca su éxito. Ahora en nuestros días las compañías son llamadas a abandonar el énfasis a los bajos costos, estructuras rígidas organizacionales y al comando y control de estilos gerenciales. En lugar de eso, son instadas a dirigir su atención a valorar la creación dirigida al cliente, innovación y flexibilidad.

El Cambio Organizacional, dentro de este contexto, no es sólo una opción, constituye una necesidad fundamental para el éxito en el nuevo ambiente competitivo (Hamel y Prahalad, 1996; Illinitch et al., 1996). Las Compañías globales aparentemente reconocen la necesidad de transformación y hacen esfuerzos para implementar los cambios estimados necesarios para mejorar su competitividad. Pareciera, sin embargo, que estos intentos siempre resultan en fracasos (Strebel, 1996). En respuesta, un número de requerimientos para el éxito del Cambio Organizacional han sido prescritos en una extensa literatura. Han sido sugeridos, por ejemplo, que el producir el cambio depende en el nivel de compromiso de la alta gerencia, el tipo de mediación usada, la preparación de la gente para aceptar los cambios requeridos, nivel de resistencia y la cultura organizacional (cf. Goodman, 1982, Quinn y Cameron), 1989). Beer y Noria (2000) introdujeron dos arquetipos del cambio en las organizaciones: la teoría "E" basada en el valor económico y la teoría "O" basada en la capacidad organizacional. La Teoría E pone el valor del accionista en el centro en relación a medir el éxito corporativo. La Teoría O se avoca al desarrollo de la cultura corporativa y la capacidad humana.

Una prescripción que generalmente se pasa por alto en la práctica, se centra en la necesidad de los administradores en reconocer claramente que el CO representa (o debería representar) una tarea global que toma a la organización como un todo (Dutta y Manzini, 1999). Como resultado, una estructura conceptual es necesaria para un análisis estructurado y para la implementación. Un número de esas estructuras han sido propuestas en la literatura, incluyendo el modelo de las 7S (Pascale y Athos, 1981) y la estructura de Scout-Morton (Scout-Morton, 1991)

El Modelo de las 7S está construido en la premisa que el éxito del cambio organizacional descansa en la consistencia y balance o transformación entre 7 dimensiones específicas, a saber, estrategia. (i.e. Grupo de acciones coherentes con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva sustentable), aptitudes (i.e. organización distintivos capacidades) compartir valores (i.e. cultura), estructura (i.e. cuadro organizacional y conceptos relacionados), sistemas (i.e. los procesos y



procedimientos bajo los cuales las cosas son hechas), *staff* (i.e. capacidades y habilidades) y estilo (i.e. estilo gerencial). Scott-Morton (1991) vieron y organizaron básicamente como una forma de 5 fuerzas (i.e. estrategia, estructura, procesos, gente y tecnología), mientras que al mismo tiempo se opera en el contexto de un ambiente específico externo. Estas fuerzas colectivamente definen fundamentalmente el *modus operandi* de la firma y parecen ser vistas en un equilibrio dinámico, guiando hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las fuerzas de la globalización y la explosión de la tecnología resultaron en consagrar al cliente como el rey del juego competitivo (Dupuy, 1999), y que para que las firmas sobrevivan y crezcan necesitan volverse innovadoras y flexibles (cf. Dougherty y Hardi, 1996; Gran, 1998; Teece e al., 1997; Volberda, 1997, 1998). Entonces, nuestro modelo asume que las acciones para manejar el cambio deberían tomar en cuenta los imperativos primarios gerenciales, flexibilidad e innovación. Estos imperativos, cuando aplican las fuerzas/dimensiones de Scott-Morton, generan un grupo de objetivos gerenciales, los cuales pueden ser alcanzados a través de un grupo de acciones/palancas. Es crítico que para el éxito de la implementación de estas acciones y la absorción y sustentabilidad del cambio son las capacidades dinámicas de la organización así como el rol habilitador de la información y de las tecnologías de la comunicación.

Teoría de la Comunicación

Es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y la comunicación. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. Está en estrecha relación con otras ciencias, de las cuales toma parte de sus contenidos o los integra entre sí. Son muchas las discusiones abiertas en el campo académico sobre lo que en realidad constituye la comunicación y de ahí que existan numerosas definiciones al respecto, muchas de las cuales se circunscriben a determinados campos o intereses de la ciencia. Pero en su definición más estricta, *comunicación* consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro.

En una aproximación muy básica, según el modelo de Shannon y Weaver, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

Emisor: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.



Receptor: Es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como Receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.

Canal: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje, hoy en día el Internet se ha convertido en el canal de mayor volumen en cuanto a la transmisión de mensajes.

Código: Es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor) de un lazo informático. Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.

Mensaje: Es lo que se quiere transmitir.

Situación o contexto: Es la situación extralingüística en la que se desarrolla el acto comunicativo.

Tipos de Comunicación

Auditiva: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

Formas de Comunicación

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, *chat* por internet, etc.)



Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

El mensaje: En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

Emisor de mensaje a receptor

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

- La Carga Emocional:

En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

- La Percepción:

La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimentación. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

Principios de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/*target*) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.



296321



La fórmula de Lasswell (5w/h formula)

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

La percepción comunicacional

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/*target* es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

La Pirámide comunicacional

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicación, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el piso. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

El público objetivo

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

- Público Interno: Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.
- Público Externo: El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

La Comunicación Eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su *feedback* (hacer las cosas correctamente).



La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

La Comunicación Interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes). (Tagiuri. 1968).

La Identidad Corporativa: La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

Tipos de Comunicación Interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- *Formal*: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.



- *Informal*: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- *Vertical*: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- *Horizontal*: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- *Rumores*: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

Formas de Comunicación Interna

Acertividad en la Comunicación Interna (pro actividad vs. reactividad)

Al hablar de acertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.

Alcance de la Comunicación Interna:

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

Acciones-"indoor"

Son las tácticas de comunicación institucional para los grupos de interés internos y semi-internos. Se realizan en coordinación con el Área de Recursos Humanos o el departamento de Personal.

Cartas

Se utilizan para comunicar temas especiales y muy importantes y deben estar firmadas por el máximo responsables de la organización.



Tienen la ventaja de ser personalizadas (lo cual brindará un sentimiento de pertenencia y protagonismo).

Es un medio comunicacional económico, directo, rápido e íntimo.

Circulares, Memorándums

Son notas internas y no tienen por qué estar coordinadas por el departamento de Comunicaciones Internas.

Correo Electrónico

Es un medio de comunicación muy rápido, aunque su uso no está todavía muy desarrollado en nuestro país. Se utilizan para enviar información detallada y específica. Es una comunicación muy económica y beneficiosa.

Intranet

(Internet pero interna) Tiene como ventaja que es un medio muy rápido e instantáneo y pueden comunicarse todos aquellos que tengan su computadora conectada a la red de la organización. Se envían y reciben mensajes *on-line*.

Línea Abierta o Línea Directa

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencia, temores, etc, en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que junto a su mensaje, dejen su nombre, apellido y sector.

Los mensajes serán revisados por el departamento de comunicaciones internas y a los pocos días se deben contestar los mensajes. (Esto es muy importante)

Buzón de Comunicaciones

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. Se pueden dejar mensajes, pero no esperar ningún premio por eso. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.



Antes del siglo XIX, y la expansión de la revolución industrial alrededor del planeta, la mayoría de los negocios eran pequeños o establecidos en casa, con sólo unas pocas excepciones.

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI el término *Small Office – Home Office (SoHo)* y sus variantes han sido utilizados para agrupar a compañías que basan su modelo de negocios en un gran número de pequeños negocios.

Abogados, encuestadores, consultores y asesores profesionales son ejemplos de un modelo de negocios basado en el concepto de *SoHo*.

Un ejemplo bastante claro de la aplicación de *SoHo* se presenta en empresas desarrolladoras de software que al no poder adaptarse a jornadas de trabajo “normales”, implementan oficinas en casa para los desarrolladores que cumplen ciclos de 36 hasta 48 horas de trabajo a la semana.

La realidad es que en este mundo de constantes cambios y avances tecnológicos el que las empresas manejen el concepto *Home Office* representa una ventaja. Los asociados no ocupan un lugar físico, por lo cual muchas veces los gastos disminuyen y por otra parte el empleado lo visualiza como una excelente prestación. Lo cual hace que la productividad se incremente.

Se crea un ambiente de trabajo que pueda apoyar diferentes maneras de trabajar a través de las zonas de horarios, culturas y geografías. Como una organización enfocada a la tecnología, se promueven opciones flexibles de trabajo, motivando a los empleados a ser más móviles, creando más espacios colaborativos e introduciendo nueva tecnología y recursos que incrementen la movilidad, productividad, colaboración y trabajo en equipo.

Un sistema CRM se define como una herramienta para crear una visión congruente, integrada, de todas las relaciones que una empresa mantiene con sus clientes. La administración de las relaciones con el cliente (CRM), se enfoca en el manejo de todas las formas en que la empresa trata a los clientes existentes y potenciales. El CRM es tanto una disciplina de negocios como tecnológica que utiliza sistemas de información para integrar todos los procesos de negocios relativos a las interacciones de la empresa en ventas, marketing y servicios.

En el pasado los procesos de ventas, servicios y marketing de una empresa estaban muy divididos y no compartían mucha información esencial de los clientes. Alguna información de un cliente específico podía guardarse y organizarse en términos de la cuenta de esa persona con la compañía. Otras piezas de información acerca del mismo cliente se podían organizar por los



productos que se habían comprado. No había manera de consolidar todas las partes de esta información para proporcionar una visión unificada de un cliente para toda la compañía. Las herramientas de CRM procuran resolver este problema integrando los procesos de la empresa relacionados con el cliente y consolidando la información de éste desde múltiples canales – tiendas detallistas, teléfono, correo electrónico, dispositivos inalámbricos o la Web –, de manera que la empresa pueda presentar un rostro congruente al cliente.

Los buenos sistemas de CRM consolidan los datos del cliente desde fuentes múltiples y proporcionan herramientas analíticas para responder a preguntas como: ¿Quiénes son nuestros clientes más leales? (Cuesta seis veces más venderle a un cliente nuevo que a uno que ya existe [Kalakota y Robinson, 2001].) ¿Quiénes son nuestros clientes más rentables? (Por lo general, de 80 a 90% de las utilidades de una empresa las generan de 10 a 20% de sus clientes.) ¿Qué desean comprar estos clientes redituables? Así, las empresas pueden utilizar estas respuestas para adquirir clientes nuevos, proporcionar servicio y apoyos mejores, ajustar sus ofrecimientos con más precisión a las preferencias de los clientes y proporcionar valor continuo para retener a los clientes redituables.

La mayoría de las empresas que abrazan la CRM necesitan transformar su enfoque de una visión centrada en el producto a una visión centrada en el cliente, la cual requiere algunos cambios fundamentales en la cultura organizacional y en los procesos de negocios así como una cooperación más estrecha entre los sistemas de información y los grupos de ventas y marketing.

Otro uso del CRM pero que está íntimamente ligado con el de la cadena de suministro es como herramienta de pronóstico de ventas que permita establecer la contribución de cada una de las diferentes subregiones y regiones en que esté dividido un territorio e incluso se puede llegar al detalle de prever las aportaciones a nivel individual para que en toda caso se puedan tomar acciones oportunas que permitan corregir desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Control del Desempeño

En su más amplia acepción, control significa: medir, comparar contra objetivos y actuar en la diferencia.

El control estratégico se enfoca en lograr los objetivos definidos, para lo que será necesario tener la estructuración de lo que se debe medir y cuándo medirse.



¿Cómo garantizar el desempeño?

El objetivo es entender la importancia de la planificación y de la ejecución contra el plan y determinar el enfoque a tomar para asegurar el logro de los resultados esperados.

Entender cómo diseminar las lecciones aprendidas, identificar la replicación y la estandarización, y desarrollar los planes relacionados.

Las tareas claves son:

- Sistemas de control del proceso
- Estándares y procedimientos
- Capacitación
- Evaluación del equipo
- Planes de implementación del cambio
- Análisis del problema potencial
- Resultados de la solución
- Historias sobre el éxito
- Asociados capacitados
- Oportunidades de replicación
- Oportunidades de estandarización

El control del desempeño también se conoce como Revisión Gerencial.

Lo importante en el control es tener un mecanismo de revisión de cumplimiento de objetivos que abra la posibilidad de reflexionar para lograr un mayor entendimiento de la empresa y las variables que influyen en su desempeño apoyando con esto el aprendizaje. El fin último de la revisión para determinar si los objetivos se cumplieron, es comunicar a la organización dicho estado para alcanzar así el sentimiento de logro tan necesario para mantener la energía, y si no se cumplió llegar a conclusiones sobre las causas, aprender y tener iniciativas complementarias.

4.- Solución y descripción de entregables para la empresa

El presente proyecto consiste en la mejora de un proceso existente pero que a la fecha no está documentado, ni divulgado apropiadamente y como consecuencia no está alineado ni contribuyendo a alcanzar la meta de ventas del negocio.



Se utilizarán las herramientas analíticas de Six Sigma con un enfoque debido a la naturaleza misma del problema, en la herramienta analítica DMAIC. La cual tiene 5 fases y sus objetivos fundamentales se resumen en la siguiente tabla:

Fase	Objetivo Fundamental
Definir - ¿Qué es importante?	Definir las metas del proyecto y los requisitos del cliente (interno y externo)
Medir - ¿Qué tan bien se está haciendo?	Medir el proceso para determinar el desempeño actual.
Analizar - ¿Qué está mal?	Analizar y determinar las causas principales de los defectos.
Mejorar - ¿Qué se tiene que hacer?	Mejorar el proceso a través de la eliminación permanente de los defectos.
Controlar - ¿Cómo garantizar el desempeño?	Controlar el desempeño del proceso mejorado para asegurar resultados sostenibles.

Figura 5. Herramienta analítica DMAIC

Se definieron, claramente los objetivos del proyecto. Al no tener nada por escrito cada una de las personas que forma parte del área comercial sigue el proceso de manera diferente, lo cual dificulta el cumplimiento de metas y entorpece algunas actividades del área comercial.

Una vez identificados los principales procesos a mejorar y los cuales tendrán un gran impacto en el área, los mismos se documentaron de una forma adecuada. Aunado al establecimiento de controles para garantizar su buen desempeño y así obtener los resultados esperados.

Descripción de entregables para la empresa

El proyecto consta de varios entregables entre análisis y definiciones tanto de procesos como de políticas, herramientas y funciones, los cuales se enlistan a continuación:

- 4.1 Análisis y descripción de los puestos en "La empresa" México que tienen participación en el proceso comercial así como las percepciones de las mismas personas que hoy en día ocupan las mencionadas posiciones, la definición por parte del departamento de Recursos Humanos, el deseable por parte del dueño del problema y la propuesta "ideal" conjuntando las tres diferentes fuentes
- 4.2 Proceso de Ventas
- 4.3 Proceso de Soporte Tecnológico tanto del tipo Preventa como Postventa



- 4.4 Proceso de Captura de Ordenes de Compra
- 4.5 Proceso de Asignación de Cuentas
- 4.6 Proceso de Manejo de "Leads"
- 4.7 Procedimientos de Comunicación Formal
- 4.8 Políticas de uso de *ValorVentas* como metodología de ventas
- 4.9 Políticas en cuanto al manejo de prioridades y recursos orientados a deleitar al cliente
- 4.10 Propuesta para hacer Seguimiento y Control del Desempeño

Cada uno de estos puntos se desarrolla a continuación:

4.1 Análisis y descripción de los puestos en "La empresa" que tienen participación en el proceso comercial así como las percepciones de las personas que hoy en día ocupan las mencionadas posiciones, la definición por parte del departamento de Recursos Humanos, el deseable por parte del dueño del problema y la propuesta "ideal" conjuntando las tres diferentes fuentes

Descripción de funciones a desempeñar en cada una de las posiciones involucradas en el proceso comercial, de acuerdo a la percepción de las personas que hoy en día desempeñan cada uno de los diferentes roles

Se realizaron varias entrevistas principalmente con la gente de ventas; estas fueron realizadas, en su mayoría, por una persona ajena a la empresa, teniendo como objetivo que el personal pudiera hablar con libertad de las actividades que realiza para la organización y la problemática que desde su punto de vista existe.

La oficina de México está conformada por el área de ventas, finanzas y administración, marketing y el área de soporte tecnológico. Todas estas áreas reportan directamente a Estados Unidos. El primer problema básicamente es que en México debido al esquema funcional de la Organización no se tiene un líder como tal que tenga injerencia directa en las diferentes áreas que componen la organización, por lo cual no existe completa autoridad que pueda establecer prioridades o bien definir la estrategia a seguir, unificando esfuerzos y objetivos.

El enfoque de este documento es solamente en lo relacionado a ventas y las áreas íntimamente ligadas, como son soporte y administración de órdenes de compra, estableciendo las actividades que cada persona debe realizar, unificando criterios y mejorando procesos.



EGADE Proyecto de Campo

Derivado de las entrevistas, se obtuvieron de los empleados los siguientes puntos de vista respecto a las actividades que deben realizar.



Puesto	Propósito	Resultados	Decisiones	Relaciones	Retos	Procesos
Channel Account Manager	Ventas a través de Canales	-Cuota -Cuidado y Atención a Clientes -Facilitadores, Interlocutores	-Negociación con el cliente -Precios -Aplicación exacta del programa -A qué canal vas a apoyar	Ventas, HT, Sales Manager Finanzas	-Cuota -Plan Canales -Desarrollar Canales	-Mail Lisa Mongiovi (crédito) -CRM, registro de canales
High Touch Account Manager	Vender	Cuota	-Penetración, tomar oportunidades -Inclusión de partners -Nuevos Proyectos -Precios	Todas las áreas	-Mezclar Tecnologías -Soluciones Integrales -Cuota -Comprender al cliente	-Supervisa las órdenes de compra y la entrega del producto -Sales Force Oportunidades
Territory Account Manager	-Buscar nuevos negocios -Venta a usuarios finales -Representante	Cuota	N/A	Todas las áreas	Cuota	-Sales Force Oportunidades
Distribution Channel Account Manager	-Reunión con mayoristas -Revisión de los números -Partners Nuevos (desarrollo, entrenamiento, visita clientes) -Integración Mayoristas	-Generar Demanda -Reportes -Resultados Mayoristas (Marketing)	-Riesgos Inventario (20,000 usd a 200,000 usd) -Pérdida de la venta -Escuchar hacia dónde van los Mayoristas	Todas las áreas	-Integración -Cuota (No sale a vender, aunque sí atiende clientes) -Alinear Mayoristas	-Documentación de Servicios -Ventas, quienes traen negocio
Insight Channel Account Manager	-Generar Demanda -Partners pequeños (Mejores Prácticas)	-Generar Nuevos Partners -Generar Demanda -Cuota	Los proyectos que tenga a su cargo	TAM's, Servicio, Marketing	-Generar Canal ISV -Cuota -2 ó 3 Partners subirlos al siguiente nivel	Relación partners
Technical Architecture Manager	Contribuir a las Ventas	-Incrementar Ventas -Satisfacción del Cliente -Soporte IT, Comunicaciones y Cómputo	Influir en la Venta de un equipo	Todas las áreas y Clientes	-Satisfacción del cliente -Crecimiento Cía -Desarrollo personal	-Con el área de Ventas

Figura 6. Resumen con la percepción de cada una de las personas que desempeñan hoy en día cada uno de los puestos



EGADE Proyecto de Campo

Se observa un ambiente tenso entre todos los entrevistados, preocupación debido a que no existe una estrategia a seguir, pero sobretodo la mayoría pide respeto para con sus clientes y compañeros.

La mayoría de los empleados piensan que se debe de poner una solución debido a que ya se lleva mucho tiempo con los mismos problemas. Comentan que la carga de actividades administrativas es muy grande, mismas que no los dejan realizar su principal actividad para la cual fueron contratados que es vender.

Existen cuatro principales problemas a resolver de forma categórica:

1. Asignación de cuentas para cada uno de los diferentes tipos de Gerentes de Ventas
2. Registro de nuevas cuentas y/o oportunidades usando el sistema CRM como la principal herramienta para tales efectos
3. Proceso de órdenes de compra, que efectivamente éstas se capturen con los datos correctos
4. Proceso de soporte tecnológico del tipo preventa que efectivamente contribuya en forma incremental al negocio

Descripciones de puestos de acuerdo a lo que el departamento de Recursos Humanos tiene documentado

DCAM (Distribution Channel Account Manager)

Responsable de alcanzar objetivos de ventas de \$ múlti millones con cuentas asignadas del tipo distribuidor mayorista. Entiende al canal específico así como los mercados en los que se ubican sus clientes y cómo "La empresa" soportará mejor a los Mayoristas dentro de su respectivo lugar en el mercado. Calificado para desarrollar y ejecutar la estrategia de ventas para las cuentas o territorios asignados. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes de canal y persuadirlos de comprar y soportar la marca. También responsable de representar la perspectiva de canal de "La empresa" y asegurar colaboración mediante ligar el éxito del Mayorista al de "La empresa". La habilidad de iniciar y construir relaciones sólidas de trabajo con los tomadores de decisiones e influenciadores en clientes diversos y ser auto motivado así como operar con mínima supervisión, son características críticas para el éxito. Crear y usar herramientas de ventas; indispensable excelencia en las comunicaciones, manejo adecuado en negocios/marketing, finanzas y habilidades computacionales requeridas.



EGADE Proyecto de Campo

DCAM PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte del gerente; proactivamente vende soluciones integrando un amplio rango de productos o lanzamientos, se alía con el mayorista para desarrollar y co-ejecutar lanzamientos de alto impacto, campañas de marketing, etc. para mejorar los negocios para ambas partes. Desarrolla acercamientos y herramientas para el Mayorista, los cuales serán usados por otros en situaciones similares. Podría ser responsable de indirectamente manejar o influenciar a los Representantes de Ventas que están soportando al canal/cliente.

ICAM (Inside Channel Account Manager)

Responsable por las ventas de productos y servicios específicos a canales asignados, vía telefónica y correspondencia electrónica. Asignados a un plan de incentivos de ventas en el que se tienen cuentas o territorios asignados como parte de la responsabilidad de una cuota o meta de ventas. Proactivamente vende productos y servicios a canales existentes así como a nuevos o con potencial. Podría ser el dueño de cuentas de canal o compartir la responsabilidad con algún Gerente de Canales, en algunos casos desarrollando *leads* para otros. Podría tener responsabilidad tanto de llamadas entrantes como salientes, vendiendo productos y/o servicios en soporte de las promociones de la compañía, campañas de actualización o crecimiento y ventas generales. Podría también tener responsabilidades limitadas y/o de servicio al cliente.

CAM (Channel Account Manager)

Responsable de alcanzar objetivos de ventas de \$ múlti millones con cuentas de canal asignadas. Entiende al canal específico así como los mercados en los que se ubican sus clientes y como "La empresa" soportará mejor a los canales dentro de su respectivo lugar en el mercado. Calificado para desarrollar y ejecutar la estrategia de ventas para las cuentas o territorios asignados. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes de canal y persuadirlos de comprar y soportar la marca. También responsable de representar la perspectiva de canal de "La empresa" y asegurar colaboración mediante ligar el éxito del socio de negocios al de "La empresa". La habilidad de iniciar y construir relaciones sólidas de trabajo con los tomadores de decisiones e influenciadores en clientes diversos y ser auto motivado así como operar con mínima supervisión, son características críticas para el éxito. Crear y usar herramientas de ventas; indispensable excelencia en las comunicaciones, manejo adecuado en negocios/marketing, finanzas y habilidades computacionales requeridas.

CAM PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte del gerente; proactivamente vende soluciones integrando



EGADE Proyecto de Campo

un amplio rango de productos o lanzamientos, se alía con el canal para desarrollar y co-ejecutar lanzamientos de alto impacto, campañas de marketing, etc. para mejorar los negocios para ambas partes. Desarrolla acercamientos y herramientas para el canal, los cuales serán usados por otros en situaciones similares. Podría ser responsable de indirectamente manejar o influenciar a los Representantes de Ventas que están soportando al cliente.

HTAM (High Touch Account Manager)

Responsable por alcanzar objetivos de ventas en \$ multi millones en cuentas de usuario final asignadas. Las responsabilidades podrían ser definidas por las cuentas nombradas, una clara y definida porción de una cuenta mayor, un territorio geográfico o industria. Entiende el mercado específico atendido y cómo "La empresa" podría servir mejor a sus clientes dentro de ese segmento. Reconocido por el desarrollo y ejecución de estrategias de ventas para las cuentas o territorio asignado. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes y persuadirlos a comprar. También es responsable de representar la perspectiva del cliente a "La empresa". Habilidad de iniciar y construir sólidas relaciones de trabajo con tomadores de decisiones e influenciadores en diversos clientes. Ser auto motivados y operar con mínima supervisión son aspectos críticos para el éxito. Crea y usa herramientas de ventas; excelencia en comunicaciones es un requerimiento; habilidades en negocios/marketing, finanzas y herramientas computacionales son necesarias.

High Touch Account Manager PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte de su gerente; proactivamente vende soluciones integrando una amplia variedad de productos o servicios; comparte como sea requerido las relaciones comerciales con otras unidades de negocios y/o socios de negocios externos para entregar soluciones; desarrolla fuertes relaciones de negocios con los tomadores de decisiones así como influenciadores; inicia y lidera presentaciones a clientes así como propuestas de valor.

TAM (Territory Account Manager)

Responsable por alcanzar objetivos de ventas en \$ multi millones en cuentas de usuario final asignadas por territorio. Las responsabilidades podrían ser definidas por las cuentas nombradas, un territorio geográfico o industria. Entiende el mercado específico atendido y cómo "La empresa" podría servir mejor a sus clientes dentro de ese segmento. Reconocido por el desarrollo y ejecución de estrategias de ventas para las cuentas o territorio asignado. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes y persuadirlos a comprar. También es responsable de representar la perspectiva del cliente a "La empresa". Habilidad de iniciar y



EGADE Proyecto de Campo

construir sólidas relaciones de trabajo con tomadores de decisiones e influenciadores en diversos clientes. Ser auto motivados y operar con mínima supervisión son aspectos críticos para el éxito. Crea y usa herramientas de ventas; excelencia en comunicaciones es un requerimiento; habilidades en negocios/marketing, finanzas y herramientas computacionales son necesarias.

Territory Account Manager PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte de su gerente; proactivamente vende soluciones integrando una amplia variedad de productos o servicios; comparte como sea requerido las relaciones comerciales con otras unidades de negocios y/o socios de negocios externos para entregar soluciones; desarrolla fuertes relaciones de negocios con los tomadores de decisiones así como influenciadores; inicia y lidera presentaciones a clientes así como propuestas de valor.

SE (System Engineers)

Distinguido por venta de soluciones mediante tener mejor manejo técnico e influencia de ingeniería y generalmente menores objetivos de incentivos. Responsable de definir y/o diseñar requerimientos técnicos, recomendando soluciones técnicas apropiadas en soporte a alcanzar objetivos de ventas de \$ multi-millones. Las responsabilidades podrían ser definidas por cuentas nombradas, geografías, o industria y/o soluciones y productos definidos. Entiende los mercados específicos y cómo las soluciones de "La empresa" mejor cumplen con los objetivos tanto del cliente como de los equipos de ventas (técnicos, financieros y estratégicos). Trabaja con recursos de ingeniería, tiene experiencia técnica en un rango de productos y conduce la integración dentro del ambiente técnico del cliente. Responsable del desarrollo y ejecución de la estrategia tecnológica para cuentas o territorios asignados. Presenta los elementos de soluciones a los clientes y los persuade de comprar. Excelencia en habilidades técnicas es requerida. Habilidad de iniciar y construir sólidas relaciones de trabajo así como ser auto motivado y operar con mínima supervisión son aspectos críticos para el éxito. Fuertes habilidades de comunicación, negocios/marketing, finanzas y computación son requeridas.

SE PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias tecnológicas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte de su gerente; promueve soluciones que integran un rango amplio de productos o servicios y tecnologías; como sea requerido genera relaciones de trabajo con otras unidades de negocio y/o socios de negocios externos para entregar soluciones; desarrolla fuertes relaciones de trabajo con los tomadores de decisiones e influenciadores; lidera presentaciones técnicas de los productos y servicios de "La empresa" y el uso de esas tecnologías en el ambiente de negocios del cliente.



SALES DIRECTOR (RSM)

Esta posición es sólo para los roles que manejan puestos de ventas elegibles a planes de incentivos (no incluyendo Televentas o Representantes de Cuenta). Las responsabilidades podrían ser definidas por las cuentas nombradas, territorio, productos/soluciones, canal, o alguna combinación de los mismos. Recluta, retiene, desarrolla, coachea, motiva, y generalmente administra múltiples recursos de ventas para alcanzar/exceder los objetivos de negocios definidos, tales como ventas, participación de mercado, rentabilidad, etc. Responsable por obtener negocios en el corto plazo así como de construir las bases de crecimiento de ventas continuo y sustentable en el largo plazo. Administración de ventas incluye, pero no es limitado a: desarrollar el marco de referencia general de la estrategia de ventas, pronosticar resultados, asignación de metas/cuotas, establecimiento de territorios o responsabilidades individuales de ventas, administración del desempeño, etc. Típicamente asiste a otros en el cierre de los negocios más grandes y más complejos. Podría también manejar el servicio al cliente, el soporte a ventas, los recursos técnicos o de ingeniería, otro personal de campo, etc.

SALES DIRECTOR PLUS: Segundo nivel de administración de ventas – directamente manejando a los Gerentes de Ventas, Gerentes de Desarrollo de Mercado, o Gerentes de Cuentas Estratégicas. Un pensador estratégico probado que elabora la estrategia para atacar al mercado y práctica cambios operativos que obtienen resultados. Considerado un experto en la industria por empleados, compañeros, clientes, y competidores. Actúa como un recurso de la administración general del negocio, responsable por desarrollar una porción del plan de negocios anual de la unidad así como los planes a largo plazo. Podría eventualmente manejar a otros directores de ventas. Éxito probado en administración de ventas, cuota directa mínima de \$200 millones de USD.

Percepción del Dueño del Problema de las funciones que cada uno de los puestos debe estar desempeñando

DCAM (Distribution Channel Account Manager)

Responsable de la relación comercial con el canal tipo Mayorista, lo que incluye su capacitación en productos y su desarrollo como primer punto de contacto (*Tier 1*) de “La empresa” en el esquema de comercialización a través de Socios de Negocios. El DCAM no debe tener ninguna cuenta de canal ni del tipo usuario final asignada, sin embargo es el responsable de que el trabajo del Distribuidor Mayorista se desempeñe de tal forma que ayude a que las oportunidades dentro de cada usuario final sean cerradas por parte del Integrador en tiempo y forma.



EGADE Proyecto de Campo

Cuando se tenga la necesidad de tramitar un Precio Especial para cualquier oportunidad que se surta a través de Distribución, él o la DCAM tiene que estar involucrado en el proceso a fin de poder ayudar a los Gerentes de Ventas (TAM's, CAM's, HTAM's o ICAM's) con la definición adecuada de los gastos en que el Mayorista incurre para tener los equipos disponibles en México y que los mismos se puedan incluir en el cálculo del Precio Especial sin comprometer el principio de Ganar – Ganar para todos los involucrados en el proceso de venta, es decir Distribuidor Mayorista, Integrador y Usuario Final.

El o la DCAM tiene la responsabilidad de trabajar con el Distribuidor Mayorista a fin de que la orden de compra del Integrador se pueda surtir y facturar en tiempo y si hubiere algún cambio o retraso es responsable de informar al Gerente de Ventas correspondiente, de tal manera que éste lo pueda revisar con su Integrador o con el Usuario Final en el momento que sea adecuado tratando de minimizar afectaciones a la puesta en marcha y evolución del proyecto.

El DCAM debe mantener informados semanalmente a los Gerentes de Ventas acerca de las órdenes de compra que se hayan facturado en los días previos de tal forma que se tenga conocimiento del último estatus en el proyecto y con base en esa información se actualice el sistema CRM (*Customer Relationship Management*).

ICAM (Inside Channel Account Manager)

Responsable de la relación comercial del grupo de Integradores que ya sea que estén involucrados en algún proyecto importante en términos del Usuario Final en cuestión o del volumen mismo de la oportunidad, o que tengan potencial de convertirse en Socios de Negocios Estratégicos con la atención y el desarrollo adecuado llevando con ellos actividades tales como entrenamiento, soporte comercial, elaboración de pronósticos de ventas, etc.

Responsable de generar un Precio Especial (PE) cuando exista la necesidad por parte de el DCAM en oportunidades donde no hay ningún Gerente de Ventas asignado.

Responsable de la atención a llamadas telefónicas donde se solicita información de productos y/o servicios (*lead*) por parte de Socios de Negocios o Usuarios Finales a fin de que se puedan canalizar de la mejor forma ya sea con un Distribuidor Mayorista o con un Gerente de Ventas dependiendo de la oportunidad.



CAM (Channel Account Manager)

Responsable de la relación comercial con un grupo asignado de Socios de Negocios que por sus características, nivel dentro del programa comercial, potencial, volumen de negocios u oferta diferenciada de soluciones son considerados como estratégicos. El número de Socios de Negocios o Integradores asignados a cada CAM no debe ser mayor a doce diferentes compañías de tal forma que efectivamente pueda desarrollar en forma adecuada labores como entrenamiento, soporte comercial, desarrollo de planes de marketing y de negocios así como la elaboración en forma cotidiana de un pronóstico de ventas (*Forecast*).

Responsable de generar un Precio Especial (PE) cuando exista la necesidad por parte del Socio de Negocios en oportunidades donde no hay ningún Gerente de Ventas asignado y éste no es utilizado para competir con otro Socio de Negocios que representa la marca.

HTAM (High Touch Account Manager)

Responsable de la relación comercial con Usuarios Finales específicos que por su importancia, volumen, potencial o pertenencia a una corporación global son considerados como estratégicos. El HTAM debe realizar actividades de desarrollo de la cuenta mediante una cobertura a lo largo y a lo ancho de la misma, creando conocimiento de la marca así como de las soluciones que se ofrecen identificando nuevas oportunidades de negocios en las que de ser posible se involucre un Socio de Negocios con las capacidades adecuadas de convertir las oportunidades en proyectos exitosos. Una vez identificadas las oportunidades y ya que sea posible dimensionarlas el HTAM es responsable de documentarlas a través del uso del sistema CRM en uso por "La empresa".

Responsable de generar un Precio Especial (PE) cuando exista la necesidad por parte del Usuario Final en oportunidades donde haya que desplazar a la competencia.

TAM (Territory Account Manager)

Responsable de la relación comercial con Usuarios Finales que por sus características, importancia, volumen potencial de negocios, pertenencia a una corporación global son considerados importantes pero que no pertenecen al grupo de cuentas estratégicas como para ser asignadas a un HTAM o donde no haya presencia de "La empresa" o que los proyectos con equipo de la marca no han sido renovados por algún Socio de Negocios. Dado que el enfoque principal de un TAM es la generación de demanda su lista de cuentas asignadas es dinámica y se pueden agregar nuevos nombres de acuerdo a las oportunidades que se vayan encontrando, las cuales



EGADE Proyecto de Campo

pueden ser por referencias, por conocidos, resultado de alguna campaña, evento o consulta e incluso porque algún Socio de Negocios solicita su participación para acelerar el proceso de cierre o reforzar la presencia ante un alto directivo, también pueden existir oportunidades derivadas del Canal de Distribución y cuando el monto de la oportunidad sea mayor a \$150,000 USD se puede asignar a un TAM; estas nuevas oportunidades deberán de contar con la autorización del Director de Ventas para que le sean registradas a su nombre. El TAM debe identificar los requerimientos de los proyectos y en base a eso en acuerdo con el área de canales involucrar al Socio de Negocios que tenga las capacidades requeridas para convertir la oportunidad en un proyecto exitoso. Una vez que un TAM está involucrado en una cuenta él se convierte en la persona responsable de documentar en el sistema CRM las oportunidades cuando las mismas ya pueden ser dimensionadas. De la misma forma cualquier requerimiento de trámite de Precios Especiales debe ser realizado por el TAM asignado a la cuenta.

SE (System Engineer)

Responsable de realizar actividades de soporte preferentemente del tipo preventa que estén orientadas a la generación de ventas o al cierre de oportunidades. Entre las labores a realizar por los SE's están el manejo y la asignación adecuada y oportuna de equipos para demostración, entrenamiento en aspectos técnicos tanto a la fuerza de ventas interna pero muy importantemente al canal enfocándose en primera instancia en los Distribuidores Mayoristas y los Socios de Negocios estratégicos, armado de configuraciones de producto que formarán parte de una propuesta sin importar que ésta se vaya a proporcionar a un cliente final directo, a un distribuidor mayorista o a un integrador, puesta en marcha y validación de pruebas que formen parte de un proceso de evaluación por parte de un prospecto.

Soporte postventa a requerimientos que vengan del Help Desk interno y que no deberían de ocuparles un porcentaje alto de su tiempo ya que el Help Desk debe ser capaz de dar respuesta a los incidentes de soporte que se reporten y en su defecto de escalarlos con el Help Desk de Estados Unidos.

Propuesta de las funciones que deben estar documentadas como las críticas para cada uno de los roles en el proceso comercial de “La empresa”

DCAM (Distribution Channel Account Manager)

Responsable de alcanzar objetivos de ventas de \$ múlti millones con cuentas asignadas del tipo distribuidor mayorista lo que incluye su capacitación en productos y su desarrollo como primer



EGADE Proyecto de Campo

punto de contacto (*Tier1*) de "La empresa" en el esquema de comercialización a través de Socios de Negocios. Entiende al canal específico así como los mercados en los que se ubican sus clientes y como "La empresa" soportará mejor a los Mayoristas dentro de su respectivo segmento de mercado. Calificado para desarrollar y ejecutar la estrategia de ventas para las cuentas asignadas. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes de canal y persuadirlos de comprar y soportar la marca. También responsable de representar la perspectiva de canal a "La empresa" y asegurar colaboración mediante ligar el éxito del Mayorista al de "La empresa". Ser auto motivado así como operar con mínima supervisión, son características críticas para el éxito. Crear y usar herramientas de ventas; indispensable excelencia en las comunicaciones, manejo adecuado en negocios/marketing, finanzas y habilidades computacionales requeridas.

DCAM PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte del gerente; proactivamente vende soluciones integrando un amplio rango de productos o lanzamientos, se alía con el mayorista para desarrollar y co-ejecutar lanzamientos de alto impacto, campañas de marketing, etc. para mejorar los negocios para ambas partes. El DCAM es responsable de que el Gerente del producto del mayorista realice las actividades correspondientes al soporte comercial a los integradores del tipo no estratégicos y/o de la misma forma fomentar con los vendedores actividades que ayuden al crecimiento. La presencia del DCAM ya sea en integradores o en usuarios finales será para efectos de reforzar la presencia de la marca a previa solicitud del Gerente de Producto y de común acuerdo con el Director de Ventas. Es el responsable de que el trabajo del Distribuidor Mayorista se desempeñe de tal forma que ayude a que las oportunidades dentro de cada usuario final sean cerradas por parte del Integrador en tiempo y forma. Desarrolla acercamientos y herramientas para el Mayorista, los cuales serán usados por otros en situaciones similares. Podría ser responsable de indirectamente manejar o influenciar a los Representantes de Ventas que están soportando al canal/cliente.

Cuando se tenga la necesidad de tramitar un Precio Especial para cualquier oportunidad que se surta a través de Distribución, la DCAM tiene que estar involucrada en el proceso a fin de poder ayudar a los Gerentes de Ventas (TAM's, CAM's, HTAM's o ICAM's) con la definición adecuada de los gastos en que el Mayorista incurre para tener los equipos disponibles en México y que los mismos se puedan incluir en el cálculo del Precio Especial sin comprometer el principio de Ganar – Ganar para todos los involucrados en el proceso de venta, es decir Distribuidor Mayorista, Integrador y Usuario Final.

Tendrá la responsabilidad de trabajar con el Distribuidor Mayorista a fin de que la orden de compra del Integrador se pueda surtir y facturar en tiempo y si hubiere algún cambio o retraso es



EGADE Proyecto de Campo

responsable de informar al Gerente de Ventas correspondiente, de tal manera que éste lo pueda revisar con su Integrador o con el Usuario Final en el momento que sea adecuado tratando de minimizar afectaciones a la puesta en marcha y evolución del proyecto.

Deberá supervisar que los distribuidores mayoristas tengan implementado un esquema de soporte y que el mismo sea eficiente de acuerdo a las necesidades del canal.

ICAM (Inside Channel Account Manager)

Responsable por las ventas de productos y servicios específicos a canales asignados, vía telefónica y correspondencia electrónica, estos ligados a un plan de incentivos de ventas en el que se tienen cuentas o territorios asignados como parte de la responsabilidad de una cuota o meta de ventas. Proactivamente vende productos y servicios a canales existentes así como a nuevos o con potencial. Podría ser el dueño de cuentas de canal o compartir la responsabilidad con algún Gerente de Canales, en algunos casos desarrollando *leads* para otros. Podría tener responsabilidad tanto de llamadas entrantes como salientes, vendiendo productos y/o servicios en soporte de las promociones de la compañía, campañas de actualización o crecimiento y ventas generales. Podría también tener responsabilidades limitadas y/o de servicio al cliente.

Responsable de la relación comercial del grupo de Integradores que ya sea que estén involucrados en algún proyecto importante en términos del Usuario Final en cuestión o del volumen mismo de la oportunidad, o que tengan potencial de convertirse en Socios de Negocios Estratégicos con la atención y el desarrollo adecuado llevando a cabo con ellos actividades tales como entrenamiento, soporte comercial, elaboración de pronósticos de ventas, etc.

Responsable de generar un Precio Especial (PE) cuando exista la necesidad por parte de él o la DCAM en oportunidades donde no hay ningún Gerente de Ventas asignado.

Responsable de la atención a llamadas telefónicas donde se nos solicita información de productos y/o servicios (*lead*) por parte de Socios de Negocios o Usuarios Finales a fin de que se puedan canalizar de la mejor forma ya sea con un Distribuidor Mayorista o con un Gerente de Ventas dependiendo de la oportunidad.

CAM (Channel Account Manager)

Responsable de alcanzar objetivos de ventas de \$ múlti millones con cuentas de canal asignadas, que por sus características, nivel dentro del programa comercial, potencial, volumen de negocios u



EGADE Proyecto de Campo

oferta diferenciada de soluciones son considerados como estratégicos. Entiende al canal específico así como los mercados en los que se ubican sus clientes y como "La empresa" soportará mejor a los canales dentro de su respectivo lugar en el mercado. Calificado para desarrollar y ejecutar la estrategia de ventas para las cuentas o territorios asignados. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes de canal y persuadirlos de comprar y soportar la marca. También responsable de representar la perspectiva de canal de "La empresa" y asegurar colaboración mediante ligar el éxito del socio de negocios al de "La empresa". La habilidad de iniciar y construir relaciones sólidas de trabajo con los tomadores de decisiones e influenciadores en clientes diversos y ser auto motivado así como operar con mínima supervisión, son características críticas para el éxito. Crear y usar herramientas de ventas; indispensable excelencia en las comunicaciones, manejo adecuado en negocios/marketing, finanzas y habilidades computacionales requeridas. Elaboración en forma cotidiana de un pronóstico de ventas (*Forecast*).

Responsable de generar un Precio Especial (PE) cuando exista la necesidad por parte del Socio de Negocios en oportunidades donde no hay ningún Gerente de Ventas asignado y éste no es utilizado para competir con otro Socio de Negocios que representa la marca.

CAM PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte del gerente; proactivamente vende soluciones integrando un amplio rango de productos o lanzamientos, se alía con el canal para desarrollar y co-ejecutar lanzamientos de alto impacto, campañas de marketing, etc. para mejorar los negocios para ambas partes. Desarrolla acercamientos y herramientas para el canal, los cuales serán usados por otros en situaciones similares. Podría ser responsable de indirectamente manejar o influenciar a los Representantes de Ventas que están soportando al cliente.

HTAM (*High Touch Account Manager*)

Responsable por alcanzar objetivos de ventas en \$ multi millones en cuentas de usuario final asignadas. Las responsabilidades podrían ser definidas por las cuentas nombradas, una clara y definida porción de una cuenta mayor, un territorio geográfico o industria. Entiende el mercado específico atendido y cómo "La empresa" podría servir mejor a sus clientes dentro de ese segmento. Reconocido por el desarrollo y ejecución de estrategias de ventas para las cuentas o territorio asignado. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes y persuadirlos a comprar. También es responsable de representar la perspectiva del cliente a "La empresa". Habilidad de iniciar y construir sólidas relaciones de trabajo con tomadores de decisiones e influenciadores en diversos clientes. Identificar oportunidades y ya que sea posible dimensionarlas el HTAM es responsable de documentarlas a través del uso del sistema CRM en



EGADE Proyecto de Campo

uso por "La empresa". Ser auto motivado y operar con mínima supervisión son aspectos críticos para el éxito. Crea y usa herramientas de ventas; excelencia en comunicaciones es un requerimiento; habilidades en negocios/marketing, finanzas y herramientas computacionales son necesarias.

Responsable de generar un Precio Especial (PE) cuando exista la necesidad por parte del Usuario Final en oportunidades donde haya que desplazar a la competencia.

El HTAM debe realizar actividades de desarrollo de la cuenta mediante una cobertura a lo largo y a lo ancho de la misma, creando conocimiento de la marca así como de las soluciones que se ofrecen identificando nuevas oportunidades de negocios en las que de ser posible se involucre un Socio de Negocios con las capacidades adecuadas de convertir las oportunidades en proyectos exitosos.

High Touch Account Manager PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte de su gerente; proactivamente vende soluciones integrando una amplia variedad de productos o servicios; comparte como sea requerido las relaciones comerciales con otras unidades de negocios y/o socios de negocios externos para entregar soluciones; desarrolla fuertes relaciones de negocios con los tomadores de decisiones así como influenciadores; inicia y lidera presentaciones a clientes así como propuestas de valor.

TAM (Territory Account Manager)

Responsable por alcanzar objetivos de ventas en \$ multi millones en cuentas de usuario final asignadas por territorio. Las responsabilidades podrían ser definidas por las cuentas asignadas a un territorio geográfico o industria. Responsable de la relación comercial con Usuarios Finales que por sus características, importancia, volumen potencial de negocios, pertenencia a una corporación global son considerados importantes pero que no pertenecen al grupo de cuentas estratégicas. Entiende el mercado específico atendido y cómo "La empresa" podría servir mejor a sus clientes dentro de ese segmento. Reconocido por el desarrollo y ejecución de estrategias de ventas para las cuentas o territorio asignado. Responsable de representar la cara de "La empresa" ante los clientes y persuadirlos a comprar. También es responsable de representar la perspectiva del cliente a "La empresa". Habilidad de iniciar y construir sólidas relaciones de trabajo con tomadores de decisiones e influenciadores en diversos clientes. Ser auto motivados y operar con mínima supervisión son aspectos críticos para el éxito. Crea y usa herramientas de ventas; excelencia en comunicaciones es un requerimiento; habilidades en negocios/marketing, finanzas y herramientas computacionales son necesarias.



EGADE Proyecto de Campo

Dado que el enfoque principal de un TAM es la generación de demanda su lista de cuentas asignadas es dinámica y se pueden agregar nuevos nombres de acuerdo a las oportunidades que se vayan encontrando, las cuales pueden ser por referencias, por conocidos, resultado de alguna campaña, evento o consulta e incluso porque algún Socio de Negocios solicita su participación para acelerar el proceso de cierre o reforzar la presencia ante un alto directivo, también pueden existir oportunidades derivadas del Canal de Distribución y cuando el monto de la oportunidad sea mayor de \$150,000 USD se puede asignar a un TAM; estas nuevas oportunidades deberán de contar con la autorización del Director de Ventas para que le sean registradas a su nombre. El TAM debe identificar los requerimientos de los proyectos y en base a eso en acuerdo con el área de canales involucrar al Socio de Negocios que tenga las capacidades requeridas para convertir la oportunidad en un proyecto exitoso. Una vez que un TAM está involucrado en una cuenta él se convierte en la persona responsable de documentar en el sistema CRM las oportunidades cuando las mismas ya pueden ser dimensionadas. De la misma forma cualquier requerimiento de trámite de Precios Especiales debe ser realizado por el TAM asignado a la cuenta.

Territory Account Manager PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias de ventas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte de su gerente; proactivamente vende soluciones integrando una amplia variedad de productos o servicios; comparte como sea requerido las relaciones comerciales con otras unidades de negocios y/o socios de negocios externos para entregar soluciones; desarrolla fuertes relaciones de negocios con los tomadores de decisiones así como influenciadores; inicia y lidera presentaciones a clientes así como propuestas de valor.

SE (System Engineer)

Distinguido por venta de soluciones mediante tener mejor manejo técnico e influencia de ingeniería y generalmente menores componentes variables en sus paquetes de incentivos. Responsable de definir y/o diseñar requerimientos técnicos, recomendando soluciones técnicas apropiadas en soporte para alcanzar objetivos de ventas de \$ multi-millones. Las responsabilidades podrían ser definidas por cuentas asignadas, geografías, o industria y/o soluciones y productos definidos. Entiende los mercados específicos y como las soluciones de "La empresa" cumplen de manera eficaz con los objetivos tanto del cliente como de los equipos de ventas (técnicos, financieros y estratégicos). Trabajar con recursos de ingeniería, experiencia técnica en un rango de productos y asesorar la integración técnica dentro del ambiente del cliente. Responsable del desarrollo y ejecución de la estrategia tecnológica para cuentas o territorios asignados. Implementa los elementos de solución a los clientes y los persuade de comprar. Se requiere de excelentes habilidades técnicas, de iniciar y construir sólidas relaciones de trabajo así como ser auto



EGADE Proyecto de Campo

motivado y operar con mínima supervisión, comunicación, negocios/marketing, finanzas y computación son aspectos críticos para el éxito.

Manejar y asignar adecuada y oportunamente los equipos para demostración, entrenamiento en aspectos técnicos tanto a la fuerza de ventas interna como al canal, enfocándose en primera instancia en los Distribuidores Mayoristas y los Socios de Negocios estratégicos, armado de configuraciones de producto que formarán parte de una propuesta sin importar que ésta se vaya a proporcionar a un cliente final directo, a un distribuidor mayorista o a un integrador, puesta en marcha y validación de pruebas que formen parte de un proceso de evaluación por parte de un prospecto.

Soporte postventa a requerimientos que vengan del Help Desk interno y que no deberían de ocuparles un porcentaje alto de su tiempo ya que el Help Desk debe ser capaz de dar respuesta a los incidentes de soporte que se reporten y en su defecto de escalarlos con el Help Desk de Estados Unidos.

Además de las actividades que se describen en los párrafos anteriores, el SE da soporte a los usuarios internos, aunado a la solución de problemas con equipos de comunicaciones de la empresa. Realiza trámites regulatorios.

SE PLUS: Desarrolla y ejecuta estrategias tecnológicas con un mayor nivel de responsabilidad financiera con mínima definición de parte de su gerente; promueve soluciones que integran un rango amplio de productos o servicios y tecnologías; como sea requerido genera relaciones de trabajo con otras unidades de negocio y/o socios de negocios externos para entregar soluciones; desarrolla fuertes relaciones de trabajo con los tomadores de decisiones e influenciadores; lidera presentaciones técnicas de los productos y servicios de "La empresa" y el uso de esas tecnologías en el ambiente de negocios del cliente.

SALES DIRECTOR (RSM)

Esta posición es sólo para los roles que manejan puestos de ventas elegibles a planes de incentivos (incluyendo ICAM y DCAM). Las responsabilidades podrían ser definidas por las cuentas nombradas, territorio, productos/soluciones, canal, o alguna combinación de los mismos, cuidando de fomentar y cumplir con los porcentajes definidos por corporativo en cuanto a centricidad en el canal pero distinguiendo los negocios que por sus particularidades sea necesario vender en forma directa. El cumplimiento de la cuota de ventas disparará el potencial crecimiento de la operación, el cual es su responsabilidad manejar adecuadamente. Recluta, retiene, desarrolla, guía, motiva, y



EGADE Proyecto de Campo

generalmente administra múltiples recursos de ventas para alcanzar/exceder los objetivos de negocios definidos, tales como ventas, participación de mercado, rentabilidad, etc. Responsable de entregar los compromisos establecidos en la cadencia semanal de ventas tanto en tiempo como en forma. Asignación de cuotas de ventas para cada uno de los Gerentes de Ventas así como las cuentas en las que se deben enfocar para el cumplimiento adecuado de las mismas. Responsable por obtener negocios en el corto plazo así como de construir las bases de crecimiento continuo de ventas y sustentable en el largo plazo. Administración de ventas que incluye, pero no es limitada a: desarrollar el marco de referencia general de la estrategia de ventas, pronosticar resultados, asignación de metas/cuotas, establecimiento de territorios o responsabilidades individuales de ventas, administración bimestral del desempeño, etc. Típicamente asiste a otros en el cierre de los negocios más grandes y más complejos. En conjunto con el responsable directo del departamento maneja el servicio al cliente, el soporte a ventas, los recursos técnicos o de ingeniería así como el personal de campo, etc. Forma parte del *Top Management Committee* de "La empresa" en México, participando en las reuniones estratégicas que definen el rumbo del negocio en el país.

SALES DIRECTOR PLUS: Segundo nivel de administración de ventas – directamente manejando a los Gerentes de Ventas, Gerentes de Desarrollo de Mercado, o Gerentes de Cuentas Estratégicas. Un pensador estratégico probado que elabora la estrategia para atacar al mercado y práctica cambios operativos que obtienen resultados. Considerado un experto en la industria por empleados, compañeros, clientes, y competidores. Actúa como un recurso de la administración general del negocio, responsable por desarrollar una porción del plan de negocios anual de la unidad así como los planes a largo plazo. Podría eventualmente manejar a otros directores de ventas. Éxito probado en administración de ventas.

4.2 Proceso de Ventas

Proceso de Ventas con las diferentes rutas de atención al mercado

Los productos que la unidad de negocios de Movilidad de "La empresa" desarrolla y comercializa, en muchos de los casos forman parte de un esquema de solución completa, en la cual se integran ya sean otros componentes de Hardware como bien puede ser una Terminal de Punto de Venta o trabajan con un Software aplicativo que guía a los operadores o ejecutivos en su labor de trabajo o bien son una forma de ampliar de forma inalámbrica los alcances de la red de datos. Estas soluciones completas están enfocadas en satisfacer requerimientos de los usuarios finales para resolver situaciones que hoy en día están representando costos o que no les están permitiendo ser lo suficientemente eficientes y productivos como para generar una ventaja competitiva dentro del segmento de mercado en el cual participen.



EGADE Proyecto de Campo

Algunos de los usuarios finales tienen ya mucha experiencia manejando este tipo de tecnologías y puede ser que cuenten con departamentos de Sistemas de Información lo suficientemente capaces como para no depender de un tercero en la puesta en marcha de los equipos. Sin embargo hoy en día y como parte de la globalización en los negocios que ha provocado que las organizaciones busquen la especialización en las labores propias de su negocio y que manejen a través de terceros las actividades que no lo son, ha creado la necesidad de compañías que ofrezcan a los usuarios finales los servicios profesionales así como los desarrollos de software aplicativo para que los dispositivos de la unidad de negocios de Movilidad funcionen adecuadamente.

Esta unidad de negocios por lo comentado en el párrafo anterior ha puesto un gran enfoque en el desarrollo de un canal de distribución, el cual está compuesto de diferentes figuras con diversas capacidades y que en un momento dado pueden desempeñar diversas funciones dentro del esquema de comercialización.

De acuerdo con lo anterior "La empresa" tiene tres diferentes formas o rutas para dar cobertura al mercado, es decir ofrecer soluciones de Movilidad a los usuarios finales. Cada una de estas rutas puede tener variantes y en un momento dado involucrar dentro del proceso a diferentes personas de "La empresa". Debido a lo anterior es de vital importancia definir para cada una de las variantes en las tres rutas quienes son responsables de realizar qué funciones para de esa forma trabajar en equipo hacia la implementación exitosa de soluciones en el mercado.

La siguiente gráfica presenta el modelo de cobertura al mercado de "La empresa":



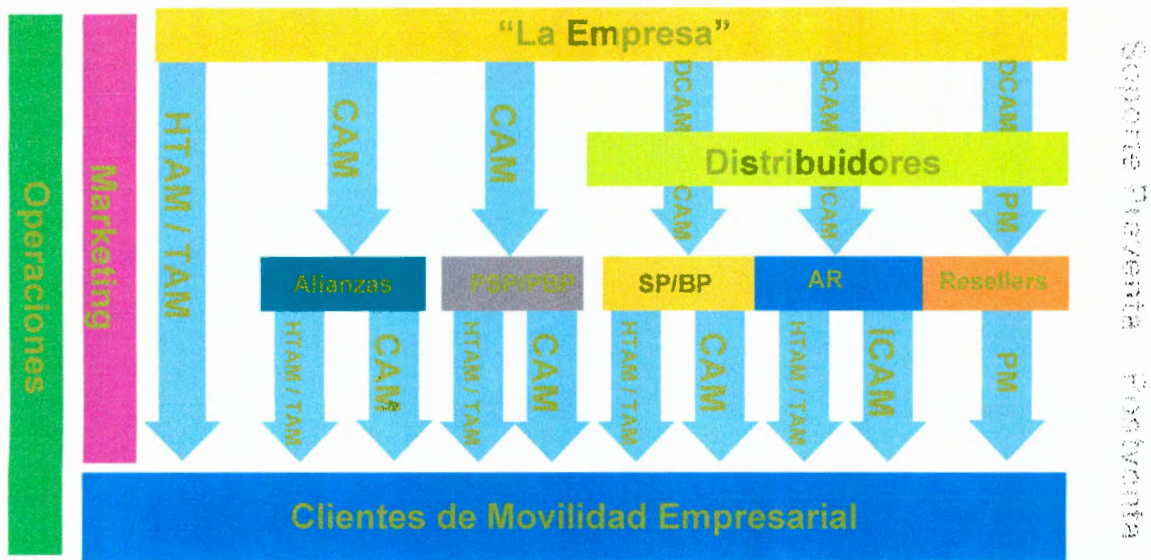


Figura 7. Modelo de Cobertura al Mercado de "La empresa"

Cómo se puede apreciar en la gráfica anterior y de acuerdo a la descripción de funciones para cada una de las diferentes posiciones y en la cual se explican las siglas que identifican a cada uno de los puestos, podemos ver que en un momento dado pueden haber hasta tres personas del área de ventas de "La empresa" involucradas en una transacción. Paralelamente y como procesos de soporte tenemos la operaciones contables y administrativas, las actividades de marketing y las labores de soporte que deben trabajar armoniosamente con el proceso de ventas para efectos de mantener operando correctamente a los clientes actuales así como generar nuevos negocios que proporcionen ingresos y por consiguiente hacer rentable a la compañía.

Con la finalidad de presentar adecuada y simplificada las diferentes posiciones involucradas en cada una de las rutas al mercado así como las consideraciones en las variantes que cada una de ellas tiene se presentan diagramas por separado y se explican las interacciones y flujos que se deben tener:

Ruta 1 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La empresa"

Esta ruta al mercado se presenta cuando se hacen ventas en forma directa a los usuarios finales, es decir que "La empresa" es quien realiza la facturación y entrega de los dispositivos directamente a los clientes.

La siguiente gráfica muestra precisamente esta ruta al mercado:





Figura 8. Ruta 1 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La Empresa"

Esta ruta es la más sencilla en definición ya que es en la que menos posiciones están involucradas a parte de los procesos de soporte: Operaciones, Marketing y Soporte Técnico. Las ventas directas sólo pueden ser realizadas por las posiciones *High Touch Account Manager* y *Territory Account Manager*, aunque en el caso de éste último en el menor de los casos y sólo en cuentas muy específicas. El vendedor sin importar cual de las dos posiciones desempeñe es el dueño del proceso de ventas con cada uno de los clientes directos y como dueño del mismo es el encargado de coordinar los diferentes recursos que sean necesarios para llevar los proyectos a éxito.

Dado que la estrategia de la unidad de negocios de Movilidad de "La empresa" para el segundo semestre de 2008 está basada en la proactividad y en desarrollar nuevas oportunidades de negocio, es de vital importancia que los procesos de soporte se lleven a cabo correctamente sin que el HTAM/TAM esté presente al 100 por ciento, sin embargo hay que precisar que él sigue siendo el encargado de coordinar los diferentes esfuerzos en la atención al cliente, haciendo una cobertura a lo largo y a lo ancho de la cuenta.

Las entradas al HTAM/TAM en el proceso comercial son las siguientes:

- Solicitudes de información, cotizaciones, propuestas, soporte, etc. de parte de clientes existentes y asignados
- *Leads* de ventas previamente calificados, resultantes de campañas de marketing

Las salidas del HTAM/TAM en el proceso comercial son las siguientes:



- Información, cotizaciones, propuestas a los clientes
- Revisión y validación de las órdenes de compra, las cuáles se enviarán al área de operaciones
- Trámite de Precios Especiales
- Encause de los requerimientos de soporte técnico ya sea del tipo preventa o postventa
- Coordinación con el cliente de las entregas de equipos, en cuanto a lugar, fecha y forma

Ruta 2 del Modelo de Cobertura al Mercado de “La empresa”

Esta ruta al mercado se presenta cuando se hacen ventas en forma indirecta a los usuarios finales, es decir a través del Canal de Distribución. Cómo ya se comentó, el hecho de hacer un alto porcentaje de las ventas a través de este esquema es debido a la necesidad de integrar otras tecnologías, servicios, esquemas de financiamiento o desarrollos de software, sin embargo eventualmente se hacen ventas únicamente de dispositivos. El otro factor importante de hacer ventas a través de un canal de distribución es para abarcar mayor territorio hablando en el sentido comercial. Las compañías fabricantes tienen fuerzas de ventas y alcances finitos, el atender al mercado a través de terceros definitivamente amplía esos alcances.

La siguiente gráfica muestra como funciona esta ruta al mercado, marcando las diferentes posiciones que pueden estar involucradas en la atención a los usuarios finales.

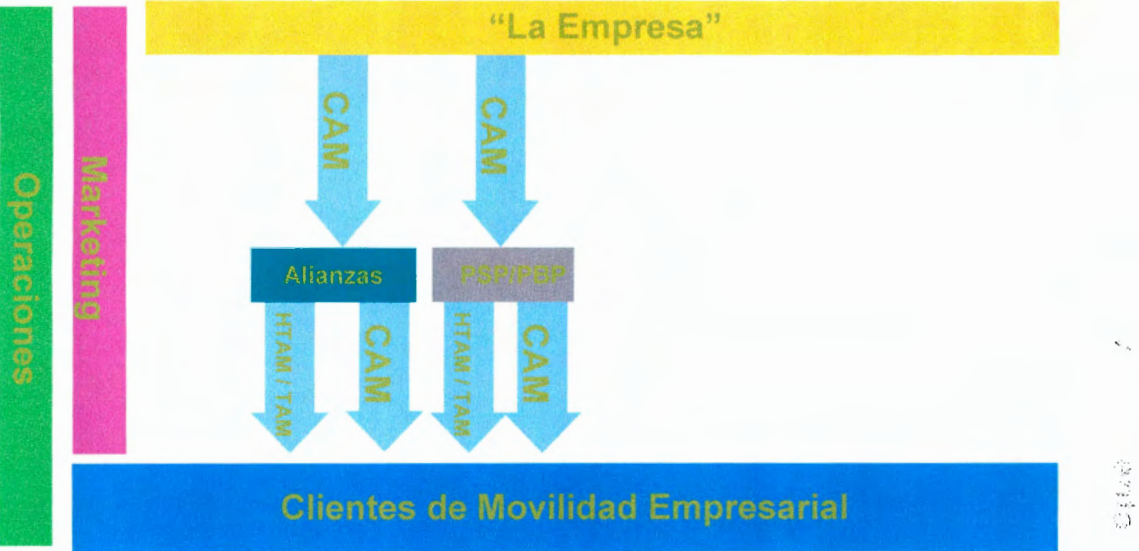


Figura 9. Ruta 2 del Modelo de Cobertura al Mercado de “La empresa”



EGADE Proyecto de Campo

En este caso sólo hay dos tipos de Socios de Negocios o Integradores que pueden comprar en forma directa a "La empresa": Alianzas Estratégicas y *Partners* del tipo Premier. Sin importar el tipo de Socio de Negocios cuando éste compra en forma directa debe haber una persona del grupo de canales (CAM) asignado a su atención. En esta ruta se presentan dos variantes y tienen que ver con el tipo de Usuario Final al que el Socio de Negocios esté atacando:

La primera variante se presenta cuando se trata de un Usuario Final estratégico que previamente haya sido asignado a ser atendido ya sea por un *High Touch Account Manager* (HTAM) o por un *Territory Account Manager* (TAM). En este caso es de vital importancia la interacción entre el CAM que lleva la relación comercial con el Socio de Negocios y el HTAM/TAM que está encargado de la atención al usuario final y que sigue siendo el dueño de ese proceso pero trabajando en conjunto con el Integrador y recibiendo ayuda del CAM. El buen desarrollo de las áreas de soporte al negocio sigue siendo vital (Operaciones, Marketing, Soporte Técnico) para que los vendedores se desempeñen en forma proactiva.

Para efectos de tener claridad en cuanto a esta interacción, a continuación se enlistan las diferentes actividades involucradas en el proceso de ventas con la Ruta 2 y Variante 1:

Las entradas al proceso comercial para esta ruta con esta variante son las siguientes:

- Solicitudes de información, cotizaciones, propuestas, soporte, etc. De parte de clientes existentes y asignados, las cuales llegan al HTAM/TAM ya sea en forma directa o a través del Integrador. Si el HTAM/TAM por cualquier razón no se encontrará disponible, este flujo podría llegar al CAM
- *Leads* de ventas previamente calificados, resultantes de campañas de marketing y asignados a un HTAM/TAM

Las salidas del proceso comercial cuando se trata de un Usuario Final Estratégico al que le vende un Socio de Negocios que compra en forma directa son las siguientes:

- Información, cotizaciones, propuestas a los clientes, las cuales deben ser presentadas por el Socio de Negocios pero preparadas en conjunto con el HTAM/TAM con participación del CAM asegurándose que se usen los esquemas de descuento correctos
- El CAM debe llevar a cabo la revisión y validación de las órdenes de compra que mande el Integrador para su proceso por el área de operaciones
- El HTAM/TAM es el encargado de realizar el trámite de Precios Especiales cuando la negociación con el Usuario Final así lo amerite. Debe existir un acuerdo entre Integrador,



EGADE Proyecto de Campo

CAM y HTAM/TAM en cuanto a los márgenes de utilidad a considerar para llegar a la propuesta al usuario final. Dado que la entrega de los equipos a los Socios de Negocios que compran en forma directa es en Estados Unidos, es necesario definir entre las tres partes un porcentaje a aplicar que cubra los gastos de fletes e importación de los equipos a México. Cuando por cualquier motivo el HTAM/TAM no esté disponible este trámite debe ser realizado por el CAM

- El HTAM/TAM es el encargado de encausar con el grupo de ingenieros de sistemas cualquier requerimiento de soporte del tipo preventa. El CAM es el encargado de encausar cualquier requerimiento por parte del Socio de Negocios de soporte del tipo postventa
- El CAM es el responsable de monitorear la fecha planeada de despacho de los equipos manteniendo informado al HTAM/TAM de cuando se tiene programada la entrega al Usuario Final

En resumen, en esta ruta y con esta variante, el CAM se hace cargo de todo lo referente a la relación comercial con el Integrador así como del monitoreo de los trámites administrativos que sea necesario realizar. Por otra parte el HTAM/TAM se encarga de la interacción con el Socio de Negocios de todo lo que implique contacto con el Usuario Final. El CAM eventualmente podrá suplir al HTAM/TAM en estas funciones pero será a previa solicitud y sólo por causas de fuerza mayor.

La segunda variante se presenta cuando el Usuario Final no está en el grupo de los Clientes Estratégicos y por lo mismo no hay un HTAM/TAM asignado. Se puede decir que los flujos tanto de entradas como de salidas son los mismos que en la primera variante pero ahora es el CAM el que se encarga de todas las actividades con menor inclusión a nivel de Usuario Final y dejando al Socio de Negocios el control en ese aspecto de la relación comercial pero habilitándolo para el desarrollo adecuado de las mismas. El CAM en su cadencia semanal con el Integrador debe ser capaz de determinar los momentos en los que se requiere participación y presencia de "La empresa" en el usuario final y entonces coordinar que se realicen. Ejemplo de las actividades son, pero no están limitadas a:

- Juntas con Gerentes y/o Directivos del Usuario Final
- Visita a instalaciones ya sea de "La empresa" o de algún otro Cliente
- Capacitaciones de productos al personal del Cliente
- Entrenamientos técnicos (impartidos por el Partner con ayuda del grupo de SE's) al personal del Cliente



Ruta 3 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La empresa"

Esta ruta se presenta cuando se hacen ventas en forma indirecta a los usuarios finales, es decir a través del Canal de Distribución pero a diferencia de la Ruta 2 aquí se tiene la participación de un Distribuidor Mayorista que entre otras cosas es el encargado de llevar a cabo las actividades logísticas requeridas para tener los productos en México disponibles al Canal de Distribución.

Una de las características de la Globalización es que se tienen esquemas de colaboración entre diferentes participantes en la cual cada uno de ellos aporta su especialización de tal forma que se puedan tener disponibles a los consumidores finales, productos y servicios que cada vez sean más eficientes, económicos, ergonómicos y que rápidamente estén en el mercado. En el esquema de comercialización de "La empresa" que se desenvuelve en un entorno de alta competencia y que en algunos momentos los equipos son considerados un componente pequeño de una solución total, es de vital importancia tener tiempos de entrega cortos y para eso el trabajo y la participación del Distribuidor Mayorista es clave. El Mayorista se encarga de tener un inventario inteligente, es decir que los equipos que se tienen en los diferentes almacenes son determinados en cuanto a configuración en base al histórico de ventas y en cuanto a los pronósticos de los negocios que se están atendiendo y que están prontos a cerrarse.

La siguiente gráfica muestra como funciona esta ruta al mercado, marcando las diferentes posiciones que pueden estar involucradas en la atención a los usuarios finales.

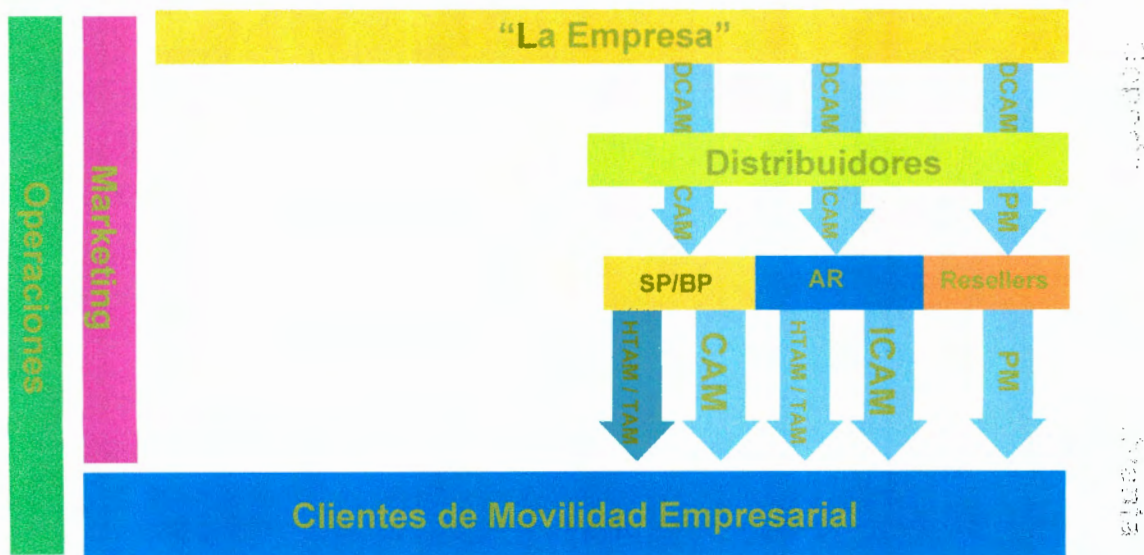


Figura 10. Ruta 3 del Modelo de Cobertura al Mercado de "La empresa"



EGADE Proyecto de Campo

Esta ruta es la más compleja en definición ya que es en la que más posiciones están involucradas en el proceso comercial pero adicionalmente tiene variantes dependiendo del Socio de Negocios involucrado en un negocio específico así como variantes dependiendo de si el Usuario Final es un Cliente Estratégico o no.

El número de Distribuidores Mayoristas que manejan los productos de "La empresa" en México es muy limitado. La persona encargada de llevar la relación comercial con ellos se conoce como *Distribution Channel Account Manager (DCAM)*. El Distribuidor Mayorista pone los productos a disposición del Canal de Distribución que está compuesto por tres figuras diferentes:

1.- Socios de Negocios Estratégicos. Pueden ser del tipo *Solution Partner* o *Business Partner* dentro del programa de canal y siempre hay un CAM asignado a llevar la relación comercial con ellos.

2.- Revendedores Autorizados. Estos son Integradores que sus volúmenes de ventas aún no son tan altos como para clasificarse como estratégicos pero que están integrando los productos y servicios de "La empresa" en sus propuestas y soluciones a los Usuarios Finales. La atención o relación comercial con este tipo de Socio de Negocios es llevada por el *Inside Channel Account Manager (ICAM)* trabajando muy de cerca y en coordinación con el Gerente de Producto en el Distribuidor Mayorista con el que el Revendedor Autorizado realiza sus compras de equipo.

3.- Revendedores. Dentro de la línea de productos de "La empresa" se manejan clasificaciones que definen que tipo de Socios de Negocios tienen acceso a que productos. La clasificación más baja significa que los equipos están abiertos a que cualquier Revendedor los adquiera con el Distribuidor Mayorista sin necesidad de tener ningún registro ni haber llenado ninguna aplicación al programa de canal, incluso el destino de uso del equipo no está limitado. La atención a este tipo de Socio de Negocios es a través del Gerente de Producto en el Distribuidor Mayorista en conjunto con su equipo de ventas.

La otra variante es en función del Usuario Final al que se esté atendiendo. Si se trata de un Cliente Estratégico o de una Oportunidad cuyo monto de venta sea mayor a \$150,000 USD, la cuenta debe estar asignada a un HTAM o a un TAM quien será el dueño del proceso de ventas y junto con el Socio de Negocios la cara ante el cliente. Si el Usuario Final no es un Cliente Estratégico, el Integrador será el responsable de llevar la relación comercial revisando en la cadencia semanal con el CAM en caso de tratarse de un Socio de Negocios Estratégico, con el ICAM en caso de un Revendedor Autorizado o con el Gerente de Producto en el Mayorista en caso de tratarse de un



EGADE Proyecto de Campo

Revendedor, los pasos a seguir y la necesidad ya sea de participación o de presencia por parte de "La empresa" en el usuario final.

Las entradas al proceso comercial en esta ruta y con la variante de tratarse de un Cliente Estratégico son las siguientes:

- Solicitudes de información, cotizaciones, propuestas, soporte, etc. De parte de clientes existentes y asignados, las cuales llegan al HTAM/TAM ya sea en forma directa o a través del integrador con el que se esté trabajando en la cuenta. Si el HTAM/TAM por cualquier razón no se encontrará disponible, este flujo podría llegar a la persona que esté atendiendo al Integrador, pudiendo ser el CAM, el ICAM o el Gerente de Producto en el Mayorista.
- *Leads* de ventas previamente calificados, resultantes de campañas de marketing y asignados a un HTAM/TAM

Las salidas del proceso comercial cuando se trata de un Usuario Final Estratégico al que le vende un Socio de Negocios que compra a través de Distribución son las siguientes:

- Información, cotizaciones, propuestas a los clientes, las cuales deben ser presentadas por el Socio de Negocios pero preparadas en conjunto con el HTAM/TAM con participación ya sea del CAM, ICAM o PM dependiendo del tipo de Integrador, asegurándose de que se usen los esquemas de descuento correctos
- El proceso de validación, revisión y captura de ordenes de compra se lleva a cabo en el Distribuidor Mayorista
- El HTAM/TAM es el encargado de realizar el trámite de Precios Especiales cuando la negociación con el Usuario Final así lo amerite. Debe existir un acuerdo entre Integrador, CAM o ICAM o Gerente de Producto según sea el caso y HTAM/TAM en cuanto a los márgenes de ganancia a considerar para llegar a la propuesta al usuario final. Cuando por cualquier motivo el HTAM/TAM no esté disponible éste trámite debe ser realizado por el CAM
- El HTAM/TAM es el encargado de encausar con el grupo de ingenieros de sistemas cualquier requerimiento de soporte del tipo preventa. El CAM o ICAM o Gerente de Producto es el encargado de encausar cualquier requerimiento por parte del Socio de Negocios de soporte del tipo postventa
- El CAM/ICAM es el responsable de monitorear en conjunto con el Gerente de Producto la fecha planeada de entrega de los equipos manteniendo informado al HTAM/TAM de cuando se tiene programada la entrega al Usuario Final.



EGADE Proyecto de Campo

En resumen, en esta ruta y con esta variante, el CAM/ICAM/Gerente de Producto se hace cargo de todo lo referente a la relación comercial con el Integrador. Por otra parte el HTAM/TAM se encarga de la interacción con el Socio de Negocios de todo lo que implique contacto con el Usuario Final. El CAM/ICAM/Gerente de Producto eventualmente podrá suplir al HTAM/TAM en estas funciones pero será a previa solicitud y sólo por causas de fuerza mayor.

En la variante del Usuario Final, en el caso de que se trate de un Cliente no Estratégico y por lo mismo no exista un HTAM/TAM asignado, los flujos tanto de entradas como de salidas son los mismos pero ahora es el CAM/ICAM/Gerente de Producto el encargado de todas las actividades, con menor presencia a nivel de Usuario Final y dejando al Socio de Negocios el control en ese aspecto de la relación comercial pero habilitándolo para el desarrollo adecuado de la misma. El CAM/ICAM/Gerente de Producto en su cadencia semanal con el Integrador debe ser capaz de determinar los momentos en los que se requiere participación y presencia de "La empresa" con el usuario final y entonces coordinar que ésta se lleve a cabo. Algunas de estas actividades se listan a continuación, sin que se consideren limitativas, el vendedor tiene la libertad de realizar las actividades necesarias con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, es más se incita al vendedor a ser creativo siempre y cuando se dé como resultado el cumplimiento de los requerimientos del cliente:

- Juntas con Gerentes y/o Directivos del Usuario Final
- Visita a instalaciones ya sea de "La empresa" o de algún otro Cliente
- Capacitaciones de productos al personal del Cliente
- Entrenamientos técnicos (impartidos por el *Partner* con ayuda del grupo de SE's) al personal del Cliente

A manera de resumen y con la intención de simplificar la definición de los diferentes involucrados dependiendo del tipo de Usuario Final, de Integrador así como de su forma de obtener los equipos se presenta en el Anexo 1 un diagrama de flujo del proceso de Ventas.

4. 3 Proceso de Soporte Tecnológico tanto del tipo Preventa como Postventa

El soporte técnico en "La empresa" está diferenciado entre las actividades correspondientes a preventa y las relacionadas a postventa. Esta diferenciación se presenta ya que las actividades de soporte son realizadas por diferentes áreas dentro de la Organización.



Soporte Preventa

Este tipo de soporte técnico es el que se realiza con la intención de influir en la generación de ventas incrementales, es decir que corresponde a actividades realizadas por los Ingenieros de Sistemas en apoyo al área comercial, en las cuales deseablemente debe participar el Gerente de Ventas involucrado en la Cuenta, ya sea HTAM, TAM, CAM o ICAM, pero sin ser requisito indispensable que eso suceda. Entre las actividades que los Ingenieros de Sistemas realizan están las siguientes:

- Presentaciones de corte técnico tanto a Clientes como a Socios de Negocios
- Armado y/o revisión de propuestas técnicas que formen parte de la solución integral a presentar a los Clientes ya sea en forma directa o a través de Socios de Negocios
- Entrenamiento a la fuerza de ventas tanto interna como de los Socios de Negocios Estratégicos
- Manejo y asignación de los equipos de demostración
- Administración de la sala de demostración
- Pruebas relativas al proceso de Homologación de las computadoras móviles con los proveedores de servicio de telefonía celular
- Visitas regulares a los Usuarios Finales y/o Socios de Negocios que cada uno de los Ingenieros de Sistemas tenga asignados

En la fase de análisis, cuando se realizaron las entrevistas con las diferentes personas del área comercial, en la mayoría de los casos, los entrevistados denotaron molestia debida a que el área de soporte preventa no está respondiendo a las necesidades del departamento de ventas. El sentimiento de falta de apoyo es mutuo, es decir va del área de ventas al área de soporte y viceversa. Al realizar el análisis de puestos, se concluye que este sentimiento negativo es el resultado de no tener bien establecido un proceso de soporte preventa y a la falta de comunicación interna.

El esquema de solución a este problema deberá hacer comprender a ambas partes, tanto al área de ventas, como al área de soporte que comunicación y entendimiento mutuo serán indispensables



EGADE Proyecto de Campo

para el éxito de este proceso. Los Gerentes de Ventas deberán estar concientes de que se cuenta con poco *staff* para el soporte preventa, lo cual dificulta la pronta respuesta de los Ingenieros. Por otro lado el área de tecnología deberá comprender que muchas veces es indispensable su apoyo para lograr una venta y así poder mantener a la compañía con una operación sana y rentable creando satisfacción en los clientes.

En el esquema de solución cuando se tenga un proyecto nuevo se deberá involucrar al área de soporte lo antes posible mediante hacer mención de la oportunidad en la junta semanal de ventas e incluyendo al Ingeniero de Sistemas como parte del equipo de ventas que tiene acceso a ver la oportunidad en el sistema CRM. El seguimiento del proyecto dependerá de los acuerdos que el Gerente de Ventas y el Ingeniero de Sistemas tengan, pero siempre deberán mantener una comunicación clara para poder darle un excelente servicio al cliente. Se agendarán dentro del sistema de correo electrónico (*Outlook* en este momento) reuniones según se vayan necesitando, ambas partes, es decir, ventas y soporte preventa deberán tener un máximo de respeto por la agenda del otro ya que no podemos olvidar que además de las actividades de soporte preventa, existen otras que también necesitan de su atención.

El área de ventas deberá avisar con al menos 3 días de anticipación cuando necesite el apoyo de un Ingeniero así como tener bien definido lo que se quiere presentar y vender al cliente, para esto el vendedor debe comprometerse a tener bien identificadas las necesidades del cliente, cuando esto no le sea posible derivado de que ni el cliente sabe lo que necesita o quiere, ambos, técnico y vendedor deberán complementarse y desarrollar juntos un plan de ataque a la cuenta para poder lograr la venta.

El proceso se describe a continuación:

Toda la empresa cuenta con un sistema de acceso a correo electrónico llamado *Outlook*, el cuál será una herramienta importante en la programación y asignación de tareas. Cuando un Gerente de Ventas necesite el apoyo de un Ingeniero de Sistemas, lo primero que hará será revisar en *Outlook* el tiempo disponible con el que cuenta el Ingeniero, propondrá una cita con él, describiendo el objetivo principal de la reunión. El técnico podrá aceptar la invitación, proponer una nueva fecha y hora o reasignar la tarea. En caso que se proponga una nueva opción de fecha y hora, el vendedor será quien la confirmará de acuerdo a su disponibilidad. En caso de que el Ingeniero la acepte, podrán seguir con la siguiente actividad que es hacer la presentación. Dependiendo del acuerdo al que lleguen, la hará el vendedor o el técnico o en conjunto. En el caso de que el vendedor realice la presentación, es recomendable que la revise con el Ingeniero para



EGADE Proyecto de Campo

que él vea lo que se le va a presentar al cliente, pudiendo prepararse a resolver cualquier duda con profundidad técnica evitando así dejar alguna inquietud en el cliente.

En el caso de que el técnico tenga una emergencia y no pueda estar con el vendedor durante la presentación, éste tendrá la responsabilidad de reasignar la tarea para que sea otro ingeniero que acompañe al vendedor, evitando la cancelación de la presentación con el cliente.

Cuentas Asignadas a los Ingenieros de Sistemas

Como ya se ha comentado un punto vital en la estrategia de negocios de "La empresa" para el segundo semestre de 2008 es la proactividad, esto significa adelantarse a los hechos, preparar a la Organización, a los Integradores e incluso a los Clientes Finales a enfrentar cualquier contingencia y trabajar sobre la idea de que actividades preventivas periódicas pueden eliminar o al menos minimizar una gran cantidad de actividades correctivas.

Para tales efectos se propone una asignación de las cuentas estratégicas tanto del tipo Usuario Final, como Distribuidor e Integrador tomando en cuenta dos factores muy importantes:

- 1.- Ubicación geográfica del Ingeniero de Sistemas
- 2.- Área de especialización dentro de la línea de productos

De esta forma, considerando que hoy en día se cuenta con cuatro Ingenieros de Sistemas y tratando de llegar a un balance en el manejo de tiempos tendríamos lo siguiente:

Ingeniero de Sistemas enfocado a Canales

Encargado de atender a: tres Distribuidores Mayoristas, a los cinco Integradores más importantes en la Ciudad de México asignados a cada uno de los dos CAM's, a los tres Integradores estratégicos ubicados en la Ciudad de Guadalajara, a la cadena de tiendas de autoservicio y departamentales más importante del país, atender el desarrollo de negocios de RFID como tecnología emergente.

Ingeniero de Sistemas Región Norte (basado en Monterrey, N. L.)

Encargado de atender a: siete Integradores estratégicos con base de operaciones en la Ciudad de Monterrey, atender involucrando al departamento de soporte técnico del Socio de Negocios participando en la cuenta (si lo hubiera) a ocho Usuarios Finales que tienen sus oficinas



EGADE Proyecto de Campo

corporativas en la Ciudad de Monterrey, atender el desarrollo de negocios de Infraestructura Inalámbrica como tecnología con gran oportunidad de crecimiento y en la cual se cuenta con una palpable ventaja competitiva.

Ingeniero de Sistemas enfocado a trabajar con los *Territory Account Managers*

Encargado de atender a: los diez Usuarios Finales más importantes asignados a los *Territory Account Managers* basados en la Ciudad de México. Cuando en alguna de esas diez cuentas esté trabajando un Socio de Negocios, el Ingeniero de Sistemas debe involucrar y trabajar en conjunto con el área de soporte técnico del Integrador; a los cinco Integradores más importantes del grupo con el que el *Inside Channel Account Manager* (ICAM) esté trabajando.

Ingeniero de Sistemas enfocado a trabajar con Clientes Finales Estratégicos

Encargado de atender a: los diez Usuarios Finales Estratégicos con la excepción de la Cadena de Tiendas de Autoservicio y Departamentales más importante en el país. Cuando en alguna de esas diez cuentas esté trabajando un Socio de Negocios, el Ingeniero de Sistemas debe involucrar y trabajar en conjunto con el área de soporte técnico del Integrador.

El Anexo 2 nos muestra la asignación de cuentas a los Ingenieros de Sistemas así como la frecuencia de contacto deseable con cada una de las cuentas.

Una vez hecha esta asignación el Ingeniero de Sistemas debe realizar visitas y llamadas periódicas a las cuentas, en las cuales la presencia del Gerente de Ventas solamente será indispensable en la primera sesión ya que en ésta se hace la presentación del Ingeniero de Sistemas y se establece la persona que será desde un punto de vista técnico su principal punto de contacto. De ahí en adelante sólo en casos críticos será necesaria la presencia del Gerente de Ventas, misma que debe ser reflejada por el mismo mecanismo definido previamente y que se basa en el uso de *Outlook* como herramienta principal; sin embargo la necesidad de comunicación constante para llevar la atención adecuada de los clientes que derive en satisfacción de los mismos, hace indispensable que ambas partes, es decir Gerente de Ventas e Ingeniero de Sistemas estén al tanto de las diferentes citas y visitas que se programen, lo anterior de acuerdo a los mecanismos de comunicación formal que se definirán más adelante en este mismo documento.

El servicio de preventa es de suma importancia ya que gracias a él se puede dar una adecuada asesoría al cliente. Es vital que los ingenieros conozcan las cuentas que tienen asignadas para evitar contratiempos en la prestación del servicio. Si los ingenieros de soporte respetan y cumplen



EGADE Proyecto de Campo

con la política de asignación de cuentas y hacen las visitas previstas, permitirán a los gerentes de ventas buscar nuevos proyectos en las cuentas incrementando así el volumen de negocios.

Para asegurar que el tiempo de los Ingenieros de Sistemas sea invertido en labores de soporte técnico del tipo preventa es muy importante que ellos mismos direccionen hacia el *Help Desk* cualquier requerimiento de soporte técnico del tipo postventa independientemente de quien sea la persona, mayorista, integrador o usuario final que solicite el apoyo.

Soporte Postventa

Este tipo de soporte técnico es el que se realiza posteriormente a que los equipos fueron entregados a los Usuarios Finales y puestos en operación al menos de acuerdo a las expectativas del cliente. Normalmente los requerimientos de soporte técnico postventa de parte de los Usuarios Finales se presentan semanas después de la entrega y puesta en marcha de los equipos y pudieran ser derivados de ajustes necesarios por alguna variación en el ambiente de operación.

Dado que el canal ha tenido un gran crecimiento y a que la misma globalización en la que los negocios se desenvuelven hoy en día, las diferentes organizaciones han decidido especializarse en áreas específicas y por lo mismo carecer de conocimientos en algunas otras, teniendo de la misma forma que solicitar ayuda o subcontratar servicios para cubrir esas carencias. Lo anterior se refleja a través de Integradores que venden dispositivos fabricados por "La empresa" pero requieren asistencia para ponerlos en funcionamiento, siendo constantes los requerimientos de soporte postventa tratando de cumplir los ya mencionados fines.

En "La empresa" se cuenta con un Centro de Soporte Postventa también conocido como *Help Desk*, lugar al que llegan llamadas telefónicas y correos electrónicos en búsqueda de ayuda. Este *Help Desk* cuenta con recursos limitados, los cuales si no son administrados en forma adecuada, podrían llegar rápidamente a la saturación generando descontento de los clientes por falta de respuestas o por no obtenerlas en el tiempo y formas adecuadas. Para efectos de poder ofrecer este servicio en forma adecuada, el trabajo con el canal es de vital importancia, principalmente hablando de los Distribuidores Mayoristas.

"La empresa" se apoya en el modelo de los Distribuidores Mayoristas de Valor Agregado (VAD), lo que significa que ellos deben ser capaces de brindar soporte técnico en beneficio de los miembros del programa de canal que compran con cada Mayorista. Lo anterior es parte de un esquema de mejoramiento a la actividad de soporte y que como iniciativa contempla la implementación con todos los Distribuidores Mayoristas operando en el continente Americano.



EGADE Proyecto de Campo

Entre las actividades que el *Help Desk* debe desempeñar se presentan pero no se limitan las siguientes:

- Atención vía telefónica o correo electrónico de requerimientos por parte de Usuarios Finales, Integradores Estratégicos y Distribuidores Mayoristas
- Documentación y registro de los requerimientos de soporte, asignando un número de caso
- Buscar en la base de conocimientos, casos existentes reportando problemas similares así como la solución documentada para comunicarla al cliente
- Dar respuesta ya sea vía telefónica o correo electrónico de la solución a los casos reportados cuando éstos ya se puedan cerrar
- Si no se tiene una solución en 24 horas, escalar el caso al siguiente nivel de soporte local con quien se determina si es viable encontrar una solución, de lo contrario es necesario escalar el caso al *Help Desk* en oficinas corporativas

Acceso al *Help Desk*

El *Help Desk* de "La empresa" cuenta con un número telefónico 01-800 libre de cargos para llamadas provenientes del interior de la república mexicana así como un número de extensión específica para llamadas generadas en el área metropolitana así como un casillero de correo electrónico específico para requerimientos de soporte. El horario de atención es de Lunes a Viernes en un horario de 8:30 a 17:30 horas con un receso de 14:00 a 15:00 hrs.

Tienen derecho de llamar directamente al *Help Desk* las siguientes figuras de clientes:

- Usuarios Finales así como los Socios de Negocios que atiendan a dichos Clientes, con un contrato de mantenimiento firmado y vigente sin importar si este es del tipo Servicio desde el Inicio, Contrato Anual o Contrato de Software para equipos de Infraestructura Inalámbrica
- Usuarios Finales Estratégicos.



- Socios de Negocios Estratégicos.
- Distribuidores Mayoristas

El resto de los Usuarios Finales y Socios de Negocios deben seguir la siguiente línea de escalación y para direccionarlos adecuadamente en la ruta se planea tener una grabación que sea lo primero que escuche cualquier persona que llame al *Help Desk*. El mensaje a reproducir debe ser muy sutil, dando la bienvenida y diciendo que en el afán de brindar un mejor soporte se pide contactar a la compañía con quien se adquirieron los equipos ya sea Integradores para los Usuarios Finales o Distribuidores Mayoristas para los Integradores.

- Usuario Final debe contactar al Integrador que le vendió los dispositivos de la marca y que como parte de los requerimientos marcados por el programa de canal debe tener personal capacitado para dar la ayuda de primer nivel al cliente, tomando información de la situación, haciendo un diagnóstico previo y preferentemente implementando un esquema de solución
- En caso de que el Integrador no pueda dar respuesta al requerimiento del cliente, es el mismo Integrador quien debe acudir al área de Soporte Técnico del Distribuidor Mayorista con el que hizo la adquisición de los equipos. Cada Distribuidor Mayorista tiene personal capacitado e incluso especializado para poder documentar el requerimiento, abrir un caso y si es necesario escalarlo al área de soporte del mismo mayorista en sus oficinas corporativas en Estados Unidos, al *Help Desk* de "La empresa" en México o al *Help Desk* de "La empresa" en Estados Unidos.

Siempre se podrán presentar situaciones en las que ya sea un Integrador o un Usuario Final que llame al *Help Desk* y que no esté dentro de los clientes con derecho a acceder al mismo, mencione que la compañía con la que adquirió los equipos no le está atendiendo adecuadamente o incluso que ellos fueron los que lo direccionaron a "La empresa". Dado que este es un proceso de mejora continua es muy importante ir educando tanto al canal como a los clientes en el cumplimiento de los procedimientos; para tales efectos y buscando siempre la satisfacción de los clientes, no se negará el servicio pero se involucrará a la compañía que haya realizado la venta de los equipos haciendo una conferencia telefónica en la que estén involucradas las diferentes partes, pudiendo tener dos esquemas:

1.- Integrador – Soporte Técnico del Distribuidor Mayorista – *Help Desk* de "La empresa"



2.- Usuario Final – Integrador – Soporte Técnico del Distribuidor Mayorista – *Help Desk* de “La empresa”

En el primer esquema el hacer la conferencia telefónica no tiene mayores complicaciones ya que en el país son pocos los Distribuidores Mayoristas y los contactos están perfectamente identificados.

El segundo esquema pudiera ser un tanto cuanto complicado ya que en la República Mexicana se tiene registro de aproximadamente 300 Integradores sin contar a la compañías que comercializan productos abiertos, para lo cual no se requiere tener ningún registro en el programa de canal de “La empresa”. En este caso al Usuario Final se le preguntará el nombre del Integrador que lo atiende, si éste es un *Partner* Estratégico el representante del *Help Desk* contará con los datos de la persona a quien hay que involucrar en la conferencia telefónica con el usuario final, si no se trata de un *Partner* Estratégico el representante del *Help Desk* consultará la lista actualizada de Socios de Negocios, buscando el nombre del contacto técnico así como su teléfono y generando la conferencia telefónica. En caso de que el nombre de Integrador reportado por el Usuario Final no sea encontrado en la mencionada lista, el representante del *Help Desk* levantará el caso, documentando la situación reportada por el cliente y por escrito a través de un correo electrónico solicitará al DCAM que con ayuda de los Distribuidores Mayoristas proporcione los datos del contacto técnico en el Integrador mencionado por el Usuario Final.

“La empresa” se asegurará de la calidad y continuidad en la atención brindada por los Distribuidores Mayoristas, de tal modo que estos sean capaces de proveer el mejor soporte para los dispositivos de la marca y que formen parte de la línea de productos de la unidad de negocios de Movilidad.

Derivado de la participación de los diferentes Gerentes de Ventas de “La empresa” en las cuentas, ya sean estas Distribuidores Mayoristas, Socios de Negocios Estratégicos o Usuarios Finales Estratégicos, la cual incluso se pretende vaya en aumento, se presentan requerimientos de soporte a través del área comercial o de los mismos Ingenieros de Sistemas, los cuales también tienen que ser atendidos por el *Help Desk*. Dado que se trata de cuentas muy importantes para la empresa y en ocasiones por situación de urgencia en dar una respuesta al cliente, puede ser que el mismo Gerente de Ventas reporte el requerimiento de soporte, a través de marcar a la extensión del *Help Desk*, mandando un correo electrónico a la dirección electrónica destinada para recibir los requerimientos de soporte o hablando personalmente con el representante del *Help Desk*, situación en la que se recomienda adicionalmente generar un correo electrónico que sirve de soporte a la hora de abrir el caso y para el respectivo seguimiento.



El que los Gerentes de Ventas cumplan en forma adecuada este procedimiento para la atención de los requerimientos de soporte técnico del tipo postventa, es de vital importancia para que los Ingenieros de Sistemas puedan enfocar su tiempo en actividades de preventa derivando en el incremento de negocios.

Si después de haber agotado las instancias en búsqueda de solución al requerimiento reportado por el cliente se determina que se trata de un problema de Hardware que requiere intervención al equipo, se direcciona al cliente, integrador o mayorista a cualquiera de los tres centros de servicio que "La empresa" tiene en México, y que están ubicados en las principales ciudades del país.

El Anexo 3 muestra un Diagrama de Flujo con el proceso de Soporte Tecnológico completo, es decir diferenciando si se trata de Preventa o Postventa así como es generado en forma interna o externa.

4. 4 Proceso de captura de órdenes de compra

Este proceso contiene la definición por la cual "La empresa" registra Ordenes de Compra relacionadas a ventas de Hardware, Software y Servicios Profesionales a clientes. Sólo órdenes de compra que cumplan con los criterios establecidos dentro de las políticas del proceso serán consideradas órdenes que califiquen para su captura.

Es una responsabilidad conjunta de las áreas de Finanzas de Ventas y *Atención al Cliente* de procesar las órdenes de compra bajo estos lineamientos.

El Gerente de Cuenta es el responsable de trabajar, junto con el cliente para asegurar el completo alcance y términos del acuerdo aunado a los criterios de las órdenes de compra. Esto es asegurarse que todo el software y los servicios relacionados con una orden de compra de hardware estén descritos en la orden de compra o cómo mínimo referenciados, de tal manera que facilite identificar los términos del convenio. Todos los términos y condiciones deben de estar claramente descritos en la orden, cualquier arreglo no escrito entre el Gerente de Ventas y el cliente que no se haya comunicado al área de finanzas, será inaceptable y causará la rescisión del contrato. El Gerente de Ventas es el responsable de comunicar todos los términos de la orden de compra al área de *Atención al Cliente* asegurando el cumplimiento de las políticas.

Los Contralores de Área son los responsables de trabajar con el Gerente de Ventas y el área de *Atención al Cliente* asegurando que las órdenes sean generadas de acuerdo a la política. En el



EGADE Proyecto de Campo

caso de que exista una excepción de precio, los Contralores, después de consultar con el Líder de Ventas del Área, tienen el derecho de aprobar desviaciones en cantidades o precios y notificar por escrito al equipo de *Atención al Cliente* de su aprobación. Esto anula la necesidad del Gerente de Cuenta de someter una revisión a la excepción de precios (PE). Los Contralores pueden realizar esto en negocios de hasta \$500,000 USD. El Líder Financiero de Ventas, después de consultarlo con el Líder de Ventas del Área puede aprobar desviaciones en cantidad y precio en negocios mayores de \$500,000 USD.

El grupo *Atención al Cliente* es responsable de revisar las órdenes para asegurar el cumplimiento con esta política y de registrar las órdenes en tiempo.

CUALQUIER EXCEPCION A ESTA POLITICA deberá ser aprobada por escrito por el respectivo Director Financiero de Ventas, antes de realizar cualquier compromiso con el cliente.

Criterios

Requisición de los términos e información del Cliente

Para que la Compañía pueda procesar una Orden de Compra de un cliente, la Compañía deberá tener una orden de compra formal por escrito, definida por el cliente y que representa el compromiso de pago, que contiene todos los términos del acuerdo y toda la siguiente información, como sea aplicable a la orden:

a) Información del Cliente Usuario Final para las órdenes de clientes del tipo Canal *Tier-1*. Esto incluye:

- Oficinas corporativas del usuario final en dónde la decisión de compra fue hecha.
- Información para Embarques Interinos, en caso de requerirse
- Los siguientes campos de texto son necesarios en la orden del *Partner*, si se conocen:
 1. Número de Orden de Compra del Usuario Final o nombre del mismo
 2. Número de autorización de Precio Especial (PE#), en caso de aplicar
 3. Dirección de embarque



EGADE Proyecto de Campo

En el caso de una transacción de arrendamiento, el arrendatario se convierte en el cliente de "La empresa", la orden de compra deberá ser emitida por la compañía de alquiler a "La empresa". Dicha orden de compra deberá cumplir con todos los criterios o requerimientos establecidos.

b) Número de producto completo y válido - SKU por cada línea de artículo

c) Cantidad del producto por línea de artículo

d) Precio Unitario del SKU y precio extendido por línea de producto

e) El valor total de la orden. Antes de capturarlo en el sistema ERP, el total del valor de la orden de compra debe ser igual al valor calculado por la orden de venta, con los siguientes niveles de tolerancia: a) 1% si la orden es menor o igual a \$250,000 USD b) 0.5% si la orden es menor o igual a \$500,000 USD y c) 0.25% si la orden es mayor a \$500,000 USD.

f) Líneas de Crédito: Solamente las órdenes de los clientes que tengan específicamente aprobadas las líneas de crédito y que se puedan revisar en el sistema ERP serán procesadas. Es de notar que los límites de las líneas de crédito varían por categoría de riesgo, el cual es identificado por el departamento de crédito. Cualquier orden preaprobada fuera de la línea de crédito deberá ser bloqueada del proceso hasta que el Contralor del Área obtenga una reducción en el monto de la orden de compra que esté dentro de la línea de crédito preaprobada o bien el departamento de crédito permita procesar la orden.

g) Fecha de Requerimiento de Entrega por parte del Cliente ("CRD"): Todas las órdenes de compra deberán contener una fecha de entrega requerida. La fecha del CRD deberá ser fundamentada por el documento que establece los Tiempos de Entrega por Producto y que está disponible al campo para usarse con los clientes. No deberá haber fecha de CRD anterior a la fecha de captura. Las órdenes no serán procesadas o capturadas con una fecha de CRD mayor a seis meses a la fecha de captura, estas órdenes son capturadas pero no registradas. Las ordenes de compra que sean referidas como entrega Lo Antes Posible (ASAP), entrarán con la fecha actual.

h) Ordenes con *Rollout*: Las órdenes de embarque hacia varios lugares en un extenso período de tiempo deberán claramente definir cantidades, fechas de entrega, localidades y dependencias de facturación (por ejemplo: facturación de equipo que deba posponerse hasta que los servicios de instalación se hayan completado). *Rollouts* que tengan fechas de entrega mas allá de 6 meses serán procesadas usando el código ("ZPRL") para ese tipo de órdenes dentro del sistema ERP. Es responsabilidad del grupo *Atención al Cliente* y del Contralor del Área manejar estos *rollouts*. Los



EGADE Proyecto de Campo

rollouts con dependencias para la facturación deberán estar claramente documentados en las órdenes de compra, notificándose al grupo *Atención al Cliente* además de contener una programación de entregas por parte del cliente. Dicha programación podrá ser anexada a la Orden de Compra pero deberá hacer referencia al número y fecha de la misma.

i) Direcciones completas tanto de Embarque como de Facturación: Un apartado postal no es una dirección de embarque válida. Este es aceptable como una dirección de facturación y cobranza.

j) Método de Embarque: El método de embarque deberá estar especificado. Si el cliente no cuenta con un determinado transportista, se utilizará el de "La empresa". En el caso de que el cliente necesite un transportista en específico deberá proveer el nombre y la cuenta en dónde se le cargará el servicio.

k) Términos de Pago: Los términos de pago estándar aplican (no es necesario que se especifiquen en la Orden de Compra). Los términos de pago varían por país. En el documento llamado Conocimiento de Orden de Ventas (SOA) se podrán encontrar los términos y condiciones de venta aplicables. Extensiones a los términos estándar de pago deberán ser aprobados con anticipación por el Director de Finanzas o bien por el área corporativa de crédito. Los términos de pago no deberán sobrepasar lo definido por país.

Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica deberán pagarse en un máximo de 45 días, después de haberse facturado.

l) Términos de Embarque: Los términos estándar que aplican para una entrega en Origen FOB (FCA McAllen o DDP) deberán aplicar a menos que en un contrato firmado por ambas partes se tengan diferentes definiciones al respecto.

m) Servicios profesionales: Antes de procesar una orden de servicios profesionales, el Gerente de Servicio deberá revisar y aprobar el programa de trabajo, y el flujo, que incluye la verificación de servicios, números de parte, precio, horario y compromiso de trabajo. Es la responsabilidad del área de servicios profesionales confirmar esta información en 24 horas. También es responsabilidad del Gerente de Servicios informar al *Deals Desk* y/o al Contralor si el servicio proporcionado está empaquetado con otro producto y si existe alguna condición en el alcance del trabajo que indique algún tipo de ganancia por la venta del producto.

n) Procesamiento de Ordenes a través de la WEB: El socio de negocios o bien el usuario final tienen que:



- I) Estar precalificados
- II) Tener definidos dentro del sistema ERP los precios y descuentos correspondientes a los productos que compran
- III) Tener asignados Clave de Usuario y Contraseña de acceso
- IV) Tener un número de orden de compra por cada transacción WEB

ñ) Número Identificador como Declarador de Impuestos, en México el Registro Federal de Contribuyentes (RFC): Si se recibe una Orden de Compra que exente impuestos, "La empresa" deberá tener alguno de lo siguientes:

- I) Un certificado de Exención ya sea en archivo con el departamento de impuestos de "La empresa", o
- II) El cliente deberá presentar el certificado de exención de impuestos para la localidad de embarque, o
- III) Tener la anotación en el registro "Maestro" del cliente que la cuenta esta exenta de impuestos.

o) Requerimientos de arrendamiento: La siguiente información es necesaria para procesar órdenes bajo el esquema de arrendamiento financiero:

- I) Copia de la orden de compra del arrendador
- II) Nombre y teléfono del contacto de la compañía arrendadora
- III) Certificado de exención de impuestos por parte de la compañía arrendadora

p) Otros términos y condiciones: Las órdenes de compra deberán ser presentadas bajo los términos y condiciones estándar de "La empresa", incluyendo pero sin ser limitadas a, garantía, precios y términos de entrega. Si el cliente cuenta con Contrato Maestro con "La empresa" (Acuerdo de Licenciamiento y Compras), los términos y condiciones que regirán serán las de ambas partes. Las órdenes de compra de los clientes que no cumplan con los requisitos en términos y condiciones de acuerdo a "La empresa" o al acuerdo existente, no podrán ser registradas en el sistema ERP, a menos que éstas estén autorizadas por el *Deals Desk* o el Contralor del Área.

q) Desviaciones: Cualquier desviación en cuanto a los términos y condiciones estándar deberá ser aprobada en escrito por el *Deals Desk* o el Director Financiero de Ventas. Las órdenes de compra que no cumplan con los requisitos marcados en el criterio de procesamiento de órdenes (BOC)



EGADE Proyecto de Campo

definido en los párrafos anteriores no podrán ser registradas en el sistema ERP, a menos que Auditoria Interna lo preautorice.

Otros Cambios, cualquier cambio que se realice a una orden de compra deberá ser por la vía de generar una nueva orden o bien en forma de una revisión a la que se mandó previamente. La única excepción a esta regla se podrá hacer si "La empresa" recibe por escrito instrucciones de un representante autorizado por el cliente. Es responsabilidad del Contralor de Área o del Administrador de Ordenes, hacer la determinación final de esa autorización individual. Este requerimiento deberá ser especificado de acuerdo a la naturaleza del cambio y deberá ser enviado al Equipo de *Atención al Cliente* manteniendo un registro para revisiones de auditoria.

Cuando un cliente solicita un aplazamiento en un CRD, por periodos mayores de 6 meses del registro de la fecha original o hace una tercera reprogramación, "La empresa" se reserva el derecho de cancelar la orden (o cambiar el estatus a "ZPRL"). Para retener en sistema las órdenes cuando la revisión del CRD se extienda más allá de doce meses desde la fecha original de registro se requiere la aprobación del SVP Mundial de Ventas así como del SVP de Finanzas.

Clientes Nuevos

Las órdenes de compra de clientes nuevos deberán tener la aprobación de Crédito (y del Contralor) antes de registrar la orden. De la misma forma cuentas nuevas no podrán ser registradas sin número de control y aprobación del límite de crédito.

Todas las órdenes de compra presentadas por clientes nuevos deberán contar con la aprobación del departamento de crédito y del Contralor. Una vez que el cliente haya sido creado, un número de Cliente será generado y el departamento de Finanzas podrá asignar la aprobación del límite de crédito.

El Gerente de Ventas y/o el Contralor de Área deberá proveer al departamento de Crédito con el número del cliente en *Dun & Bradstreet (D&B)* y la aplicación de crédito antes de presentar la primer orden de compra. Los clientes nuevos requieren una aplicación de crédito completa o número de D&B y deberán ser aprobados dos días después de la solicitud. El Departamento de Crédito y el Contralor del Área de Negocios revisarán las órdenes que no fueron aprobadas en este periodo de tiempo con el Gerente de Ventas para determinar el curso de acción apropiado.

El Departamento de Crédito o el Administrador de Ordenes avisarán al Contralor del Área de Negocio de todas las cuentas nuevas que no pueden ser aprobadas. Es responsabilidad del



EGADE Proyecto de Campo

Gerente Administrativo del Área de contactar al Gerente de Ventas e informar que la orden no será procesada.

“La empresa” Región Norte América y Latino América

Todas las órdenes de compra presentadas a “La empresa” deberán cumplir con los criterios de registro para su proceso. Hay que tomar en cuenta que todas las órdenes de compra tienen un tiempo de entrega mínimo de dos semanas, sin embargo cada área tiene 5 excepciones por semana (dependiendo si existe inventario disponible y que no impacte en otras órdenes) que necesitan ser aprobadas por el Contralor del Área o el Gerente Regional y el de Operaciones.

Cuando a una orden le falta información, o necesita aprobación para su proceso, el sistema no permite que la orden se guarde como una orden completa. En su lugar la guarda como una orden incompleta lo que significa que la orden no impactará los número contables hasta que sea completada. Entonces se mandará un mensaje a la persona que necesita terminar el proceso.

El sistema mandará mensajes cuándo alguna información haga falta, todos los mensajes necesitan una respuesta a más tardar en 24 horas. En el caso de que el Contralor, el Gerente de Ventas o bien la persona que aprueba esté de vacaciones, se tendrá que direccionar dicha aprobación a quien haya quedado como suplente.



CRITERIOS PARA EL PROCESAMIENTO DE ÓRDENES

1. La orden de compra debe de venir en papel membretado del cliente
2. La dirección de entrega y de facturación deben estar claramente anotadas
3. Se debe tener un número de orden de compra
4. Mencionar los términos de pago e información para envío
5. Número de parte de "La empresa" en cada línea de artículo
6. Precio unitario (en caso de que exista un *Price Exception*, el número de aprobación tiene que ser provisto en la Orden de Compra)
7. Cantidades por cada línea de artículo
8. Fecha de entrega requerida por el cliente (CRDD)
9. Fecha de la Orden de Compra
10. Información del usuario final: Nombre y Dirección, (para ordenes de *Partners*)

El grupo de *Atención al Cliente* junto con Cuentas por Cobrar y Facturación, trabajarán en conjunto para resolver cualquier cuestión de pagos por mecanismos indirectos, situaciones de crédito o cualquier término especial de facturación.



Responsabilidades del Grupo *Atención al Cliente*

Procesamiento de Órdenes de Compra	Creación de Clientes Nuevos
Responsable de revisar y de capturar todas las órdenes de compra de acuerdo a los niveles de descuento aprobados y al criterio de procesamiento de órdenes (BOC) de "La empresa". Esto incluye: revisión de términos y condiciones, análisis de precios, definición de producto y requerimientos de entrega.	Crear y mantener los registros maestros de los clientes para cuentas directas.
Punto central de contacto para reportar errores en las órdenes, cambios, cancelaciones.	Creación de nuevas cuentas del tipo Integradores y Distribuidores en coordinación con Canales y el departamento de Crédito, hecho por el analista de operación de Canales.
Responsable de comunicar medidas correctivas asociadas con el BOC y <i>Sarbanes Oxley</i> (SOX), incluyendo procesamiento de ordenes dentro de las siguientes 24 hrs.	Cuando la información del Registro Maestro de una cuenta cambia, el grupo de <i>Atención al Cliente</i> será el encargado de actualizar la información de direcciones así como de Gerentes de Ventas en todas las órdenes abiertas y pendientes de despacho. Los cambios en los Gerentes de Ventas serán actualizados por el Administrador de Ventas en Campo (SFLA) del área o región.

Figura 11. Responsabilidad del Grupo *Atención al Cliente*

La definición y documentación del proceso de Captura de Ordenes de Compra delimita perfectamente las responsabilidades de las posiciones involucradas y que en el día a día principalmente son dos: El Gerente de Ventas asignado a la cuenta y el (la) representante del grupo *Atención al Cliente*.

El cuadro anterior marca las actividades del (la) representante del grupo *Atención al Cliente* quien necesita que el Gerente de Ventas se asegure de que los 10 puntos como criterios para el procesamiento de órdenes de compra se cumplan.

El actual proceso así como su definición y documentación aplican sólo y únicamente para cuentas ya sea del tipo Usuario Final, Integrador o Distribuidor Mayorista que compren en forma directa a "La empresa". Usuarios Finales que compren a través de Integradores así como Integradores que



compren con Distribuidores Mayoristas siguen lo definido por cada uno de los respectivos proveedores.

El Anexo 4 representa una lista rápida de los requerimientos a cumplir por todas y cada una de las órdenes de compra a procesar en "La empresa", de tal modo que los Gerentes de Ventas puedan verificar su alineación a la política antes de pasarlas al representante del grupo de *Atención al Cliente*.

4.5 Proceso de Asignación de Cuentas

En el área de ventas uno de los procesos más importantes es el de asignación de cuentas, ya que derivado de éste los vendedores reciben el componente variable de su paquete de compensaciones.

Si la asignación de cuentas no se lleva en forma adecuada se corre el riesgo de que los Gerentes de Ventas no perciban sus comisiones en forma adecuada o en los tiempos correctos teniendo que entrar a hacer modificaciones o correcciones posteriores a las fechas de emisión de los reportes de comisiones, causando descontento y teniendo que invertir tiempo que bien se pudiera dedicar a la atención a los Clientes. Dado que las ventas a los Usuarios Finales en un alto porcentaje se realizan a través del canal de Distribución, el dato que se utiliza para ligar las ventas realizadas al reconocimiento a un Gerente de Ventas específico es precisamente el nombre del Usuario Final. Lo anterior sucede debido a que el número de Usuarios Finales potencialmente alcanzables y con posibilidad de convertirse en Clientes, es muy grande y sería muy complicado dar de alta a cada uno de ellos si al final de las cuentas no se va a firmar ningún acuerdo comercial entre el Usuario Final y "La empresa", el mencionado acuerdo en todo caso se realiza entre el Usuario Final y el Integrador que lo esté atendiendo. Es muy importante que el nombre del Usuario Final que aparece en el reporte semanal de ventas de los Distribuidores Mayoristas coincida con el Nombre que aparece en la lista de asignación de cuentas y en caso de que se trate de un grupo empresarial será necesario tener registrados todos los diferentes nombres de empresas pertenecientes al grupo. Si el nombre del Usuario Final no coincide hay un alto riesgo de no pagar las comisiones correspondientes. Cabe señalar que esto sólo sucede con las ventas que se realizan a través de los Distribuidores Mayoristas, todas las ventas que se realizan ya sea en forma directa al Usuario Final o a través de un Socio de Negocios que compra en forma directa no tienen posibilidad de caer en esta situación ya que los datos son capturados usando el número de cliente y registrando en el sistema el número de vendedor de cada uno de los Gerentes de Ventas involucrados, es decir el número de vendedor del Gerente de Ventas a cargo de atender al Usuario Final y el



EGADE Proyecto de Campo

número de vendedor del Gerente de Canales en caso de que la transacción se haga a través de un Socio de Negocios.

El proceso que se sigue actualmente es el siguiente: el Director de Ventas es el responsable de enviar el archivo de asignación de cuentas con la información correcta de cada Usuario Final al Contralor de Área, para que se registren las cuentas asignadas a cada uno de los Gerentes de Ventas y se paguen adecuadamente y en tiempo las comisiones generadas.

Dicho archivo se actualiza con ayuda de todos los Gerentes de Ventas del área.

Para que la realización de este proceso se lleve de una forma más eficaz, minimizando sino es que eliminando la posibilidad de errores en el reconocimiento de las ventas y su correspondiente pago de comisiones, se ha decidido que el archivo, el cual contiene todos los nombres de los clientes junto con el Gerente de Ventas asignado deberá ser actualizado por cada miembro del área a través del llenado de un nuevo formato creado específicamente para dichos fines, el cual se presenta en el Anexo 5 de este documento. Es categórico que cada uno de los miembros se haga responsable por la actualización de nombres de cada uno de sus clientes, evitando así que el archivo contenga información errónea y por consiguiente no se paguen adecuadamente las comisiones. Los miembros del área deberán comprender que en el caso de que las comisiones no se paguen a tiempo y de forma adecuada será responsabilidad solamente de ellos por no llevar a cabo la correcta actualización de la información.

Una vez que el archivo este actualizado por toda la gente de ventas, el Administrador de Ventas será el responsable de revisar junto con el Director de Ventas que dicha información sea correcta. Una vez contando con la aprobación del Director de Ventas, el Administrador de Ventas enviará un mail avisando que dicho archivo fue enviado al Contralor del Área respectivo para que la información se registre y así se pueda hacer un reconocimiento adecuado de las ventas, pagándose por consiguiente las comisiones de los vendedores a tiempo y en forma adecuada.

En caso de que el Director de Ventas no apruebe la información, el Administrador de Ventas deberá notificar por escrito al Gerente de Ventas de la situación así como la razón de porque el cliente no le fue asignado.

Es importante notar que los proyectos con potencial de negocio arriba de \$150,000 USD son susceptibles de ser asignados a un *Territory Account Manager* (TAM), de la misma forma cuando un Socio de Negocios reporte en su cadencia semanal un proyecto con potencial de negocio arriba



EGADE Proyecto de Campo

de \$150,000 USD y requiera participación de "La empresa", se debe revisar si un TAM está en posición de otorgar el soporte y ayudar al cierre de la oportunidad, asignándosele la cuenta.

Los Gerentes de Ventas podrán enviar al Administrador de Ventas el formato revisado en cualquier momento pero el Administrador de Ventas sólo revisará el consolidado con el Director de Ventas una vez a la semana. En el caso de que algún nombre de cliente sea nuevo, cambie o se modifique y que la cuantificación de las comisiones sea importante o se esté dentro de los días límite para mandar hacer ajustes en el pago de las mismas, el Administrador de Ventas podrá revisar la información con el Director de Ventas aún fuera del día específico de revisión semanal y una vez contando con su aprobación enviar el archivo al Contralor de Área con la intención de incluir el ajuste en el período corriente.

El Anexo 6 presenta un Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Cuentas, mismo que se gráfica en la siguiente figura.

PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CUENTAS

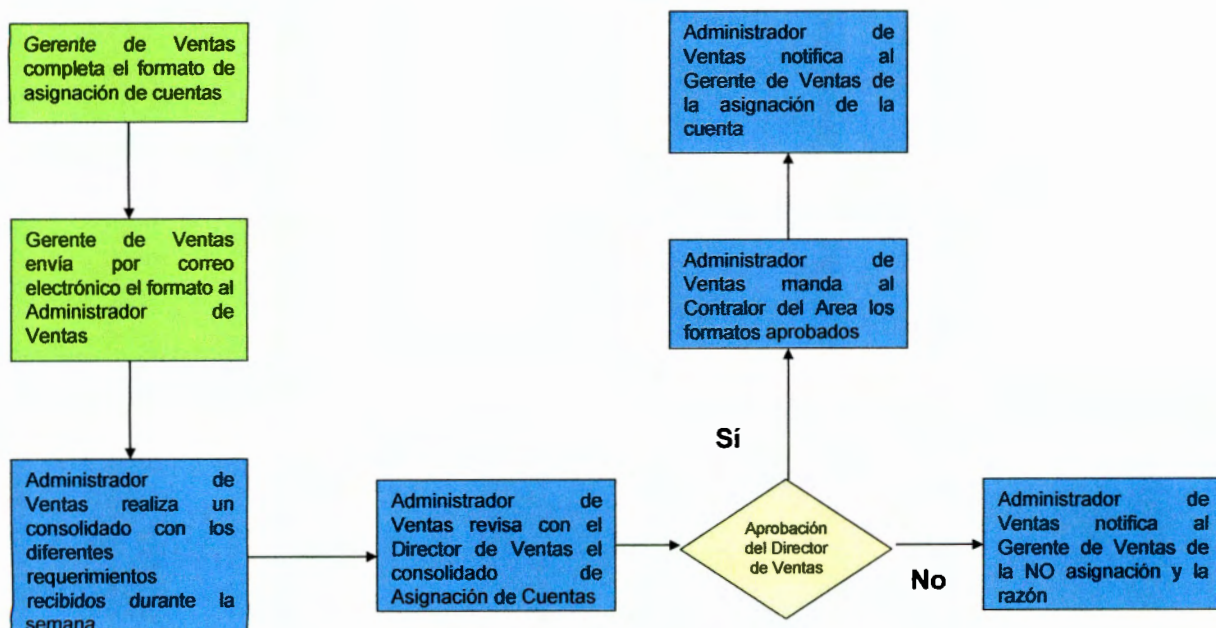


Figura 12. Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Cuentas



4.6 Proceso de Manejo de “Leads”

Por “lead” de ventas se entiende cualquier requerimiento o solicitud de información que llegue a “La empresa” y que tenga posibilidades de convertirse en negocio del tipo incremental, es decir que se trata de una oportunidad de negocios nueva.

“La empresa” como cualquier otra Organización que comercializa soluciones, bienes o servicios cada año va definiendo metas de ventas mayores al periodo anterior y si bien los clientes existentes en su gran mayoría siempre van teniendo proyectos que representan negocios constantes, es necesario buscar la forma de lograr crecimiento a partir de otras fuentes.

Los *leads* pueden llegar a “La empresa” principalmente de dos formas: a) llamadas entrantes directamente al conmutador de “La empresa”, b) como resultado de campañas de marketing o eventos especializados. Adicionalmente los *leads* pueden ser de clientes tipo usuarios finales o del tipo integradores.

De cualquier forma e independientemente de si se trata de un usuario final o de un integrador, así como del origen del *lead*, todos los clientes al contactar a una compañía y considerarla como una opción para resolver una necesidad de negocios, esperan obtener una respuesta rápida y es muy probable que estén considerando otras opciones. Debido a lo anterior es muy importante tener claramente definido el manejo de los *leads* que llegan a “La empresa”, así como la forma de revisarlo entre todos los Gerentes de Ventas y en todo caso hacer la asignación más adecuada que incremente la tasa de conversión de *leads* a negocios.

Llamadas entrantes directamente al conmutador de “La empresa”

Cada vez que un prospecto llama directamente al conmutador de “La empresa” es atendido por la recepcionista quién tiene que hacer el primer filtro, preguntando y determinando si el prospecto que está llamando pertenece a una compañía que en todo caso será el usuario final de los dispositivos electrónicos manejados en la unidad de negocios de Movilidad de “La empresa” o si se trata de una compañía que desea integrar los equipos en soluciones que promueve con los usuarios finales.

En el caso de que la persona que llama trabaje con un Integrador, la recepcionista registrará los datos en el formato de registro de *leads* (Anexo 7), y proporcionará los datos de los tres Distribuidores Mayoristas marcando como persona de contacto a cada uno de los Gerentes de Producto. En caso de que la persona tenga mucha urgencia de hablar con alguien de “La empresa”, la llamada se pasará en la siguiente secuencia: ICAM, DCAM, CAM1, CAM2, CMS,



EGADE Proyecto de Campo

RSM. Si ninguna de las personas que ocupan las posiciones mencionadas en esta secuencia se encontrará disponible en la oficina para tomar la llamada, se le explicará la situación notificándole que sus datos ya han quedado registrados, haciéndolo sentir la importancia de su llamada y confianza de hablar con cualquiera de los Gerentes de Producto en los Distribuidores Mayoristas.

El formato de registro de *leads*, fácilmente, debe permitir revisar en la junta semanal de ventas, las llamadas entrantes de integradores para determinar en qué casos es conveniente la participación ya sea de uno de los CAM's o del ICAM y que el DCAM pueda hacer seguimiento con los Gerentes de Producto de los Distribuidores Mayoristas.

Si el *lead* es de un usuario final, la recepcionista debe registrar los datos del cliente en el formato de registro de *leads* y pasar la llamada en la siguiente secuencia: ICAM, DCAM, CAM1, CAM2, TAM1, TAM2, RSM. La persona que tomó la llamada debe ser capaz de calificar el *lead* en cuanto a un volumen potencial de negocio, entendimiento de las necesidades de la compañía y si ésta es parte de un grupo empresarial, si ya es cliente de "La empresa" y en todo caso la forma en que adquiere los equipos, es decir en forma directa o a través de alguno de los integradores, manteniendo la línea de que al cliente se le debe seguir atendiendo por el mismo mecanismo. Si el cliente compra en forma directa, la llamada se direcciona con el HTAM o TAM a cargo de la cuenta, si es atendido por un Integrador Estratégico, la llamada se direcciona al CAM a cargo del Integrador atendiendo la cuenta, de lo contrario el ICAM en conjunto con los Gerentes de Producto en los Distribuidores Mayoristas siempre con ayuda del DCAM, será el encargado de canalizar la llamada.

El formato de registro de *leads* debe fácilmente permitir revisar en la junta semanal de ventas, las llamadas entrantes de usuarios finales para determinar en que casos es conveniente la participación ya sea de unos de los *Territory Account Managers* o de uno de los *High Touch Account Managers*. La persona a la que se haya direccionado el lead será la responsable de cargar la oportunidad y en su caso la cuenta en el sistema CRM.

Leads de ventas resultantes de alguna campaña

En el transcurso del año puede ser que se participe en diferentes eventos de industrias específicas en las cuales soluciones que usan dispositivos electrónicos de "La empresa" son implementadas en búsqueda de reducir costos, minimizar los desperdicios, incrementar la productividad y generar ventaja competitiva. De la misma forma puede ser que se desarrollen campañas de marketing dirigidas a generar demanda y ventas incrementales, las cuales tendrán un mejor retorno de inversión si se lleva un adecuado manejo de los *leads* que pudieran resultar de la campaña.



Recientemente se puso en marcha una campaña de generación de demanda en la cadena de suministro; la actividad inicial fue participar como patrocinador en un evento especializado de logística y como uno de los beneficios se va a contar con la base de datos de los participantes del evento.

Trabajando en conjunto con una agencia de marketing se ha desarrollado un comunicado de agradecimiento a todos y cada uno de los asistentes al evento, de quienes se tiene su información gracias a la base de datos resultante del patrocinio.

Este comunicado será enviado por la agencia de marketing, invitando a la gente a llenar un formato colocado en una página de Internet y que tiene la intención de recabar información acerca del cliente iniciando por diferenciar si se trata de un cliente final o de un integrador y si ya es usuario de los equipos de "La empresa" se solicita el mecanismo de atención. El formato servirá como una calificación inicial del *lead* para después turnarse a una compañía externa contratada específicamente para calificación y seguimiento de *leads*. Esta compañía externa se comunicará con el cliente para validar los detalles del formato previamente llenado e incluso pudiera ser que contacte a una persona que esté en la base de datos del evento aún y cuando no haya llenado el formato en la página de Internet.

Ya sea que se trabaje únicamente con el formato de la página de Internet o que adicionalmente la compañía externa haga una segunda calificación del *lead*, los siguientes pasos son básicamente los mismos que en el caso de llamadas entrantes directamente al conmutador de "La empresa", con la diferencia de que el formato de registro de *leads* no será llenado por la recepcionista sino que será conformado por todos los formatos en Internet llenados en línea por los clientes más contactos eventuales que la compañía externa haga a contactos de la base de datos que luzcan como atractivos y potenciales prospectos.

De la misma forma que se hace con las llamadas entrantes directo al conmutador de "La empresa", el primer paso es distinguir si se trata de un Cliente Final o de un Intergrador, después determinar si ya es usuario de los dispositivos electrónicos de la marca y hacer la asignación de acuerdo a las secuencias mencionadas previamente y siempre en acuerdo con el RSM. Una vez que el *lead* haya sido direccionado, esa persona se convierte en el dueño de la cuenta y es en caso de ser necesario el responsable de llenar el formato de asignación de cuentas.

Es muy importante seguir ciertos criterios específicos, sobre todo a la hora de asignar un *lead* de ventas a un integrador:



EGADE Proyecto de Campo

- Si el cliente ya es usuario de tecnología de "La empresa" y trabaja con un integrador específico, se deben de agotar los esfuerzos para mantener el proyecto ya sea previamente existente o nuevo, con el mismo integrador
- Siguiendo el principio de deleitar al cliente y que para la mismo se debe tener cercanía geográfica con el mismo, en la medida de lo posible los *leads* se asignarán a integradores ubicados en la misma ciudad en que las operaciones del cliente estén basadas
- Se usará la matriz de soluciones ofrecidas por el canal (Anexo 8) como una base para asignar un *lead*, sobre todo cuando el cliente esté buscando algo específico. Se anexa la matriz de soluciones como un documento de referencia y que debe estar disponible a todos los Gerentes de Ventas. Para el llenado es necesario que los Gerentes de Canales trabajen con sus Integradores de tal modo que se pueda tener la información que efectivamente ayude en la asignación de los *leads* de ventas.

A continuación se presenta un diagrama de flujo (Anexo 9) que presenta en forma gráfica la propuesta para el proceso de Manejo, Calificación y Asignación de *leads*.

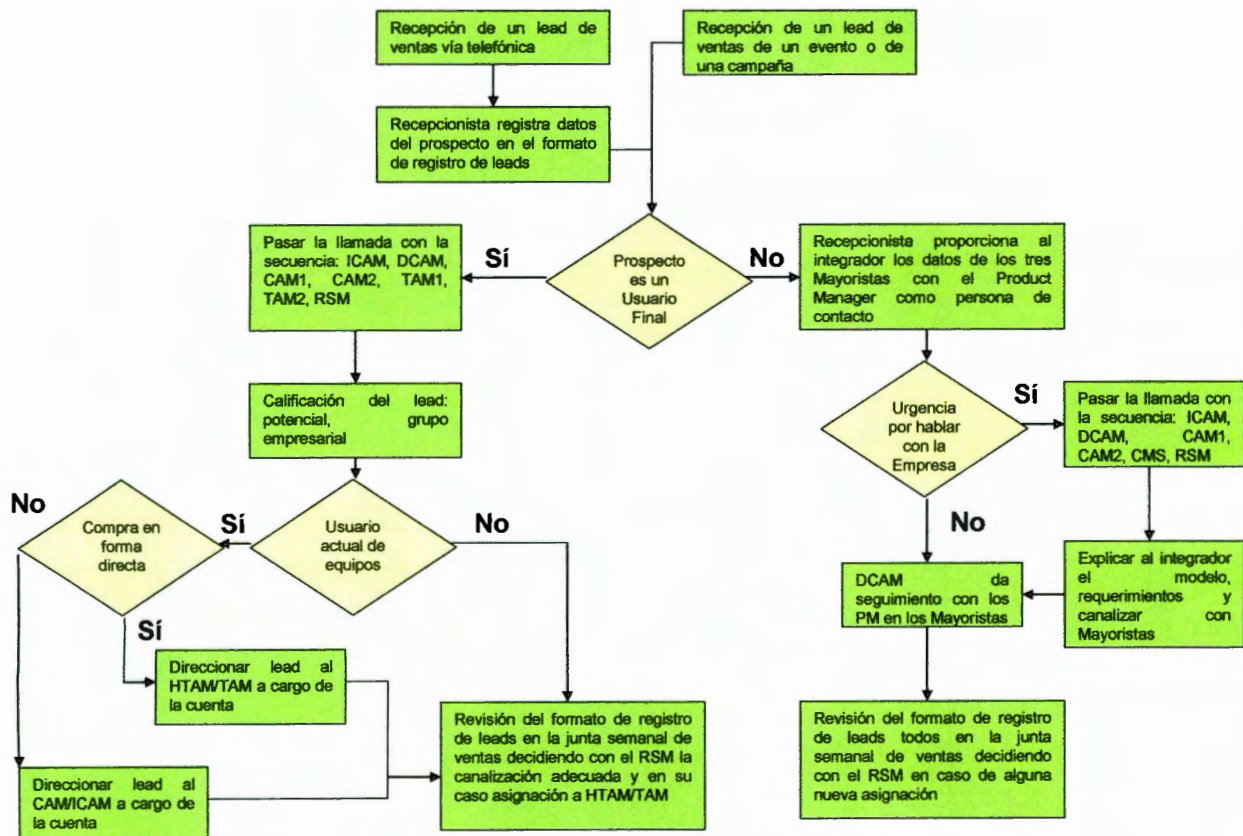


Figura 13. Diagrama de Flujo del Proceso de Manejo, Calificación y Asignación de *Leads*



4.7 Procedimientos de Comunicación Formal

En "La empresa" se manejan varios esquemas de comunicación e incluso cualquier documento que contenga información confidencial o que no pueda ser distribuido al exterior de la Compañía debe ser identificado con la leyenda correspondiente de acuerdo a la política de protección a la información.

Esta sección del documento pretende definir el uso de procedimientos de comunicación "formal" con la intención de mejorar la interacción entre las diferentes posiciones que participan en el proceso comercial quedando asentada en documentos que permitan, fácilmente, dar seguimiento a la asignación de tareas, a las personas responsables de las mismas y las fechas a presentar entregables, en el caso que los hubiera. De la misma forma se pretende lograr una mayor organización en los momentos que sean convocadas varias personas mediante la previa elaboración de agendas que hagan más dinámicas las reuniones.

Comunicación Interna en "La empresa"

La propuesta que se hace en este documento no es complicada, sólo sugiere no dejar los acuerdos ni asignaciones a nivel verbal, lo que se puede considerar de acuerdo a la teoría como comunicación informal. El documento no tiene porque ser un Memorándum; un mensaje enviado por correo electrónico es suficiente cuando se trate sólo de tener a varias personas informadas de lo obtenido como resultado de un proceso y que en un momento dado sirva como el disparador para que si hay un siguiente responsable en el flujo, él sepa que ahora es necesaria su participación, se puede decir que lo anterior representa el establecimiento de comunicación formal horizontal.

Para el caso de reuniones tipo la junta semanal de ventas, se propone un formato tipo agenda, en el cual incluso se mencionen los horarios de inicio y de fin de la reunión y si en un momento dado hay varios temas a tratar con diferentes responsables a presentarlos, los mismos deben ser mencionados. Lo anterior pondrá en previ0 conocimiento a todos los participantes de los puntos a tratar y les permitirá prepararse ya sea con aportaciones que enriquezcan el tema, cuestionamientos u objeciones del mismo que sirvan a manera de prevención de una inversión no adecuada de recursos; al final de las cuentas permitiendo tener reuniones más dinámicas pero con una mayor y mejor participación.

Así como se preparó una agenda, también es necesario elaborar una minuta en la cual queden asentados los acuerdos y sobre todo las tareas que durante la reunión surgieron, especificando él



o las personas responsables, el entregable a generar y la fecha a tenerlo listo así como de presentación o comunicación al resto de los involucrados.

La agenda previa a las reuniones debe ser preparada por la persona que convoca a la junta, en el caso de la reunión semanal de ventas el Director General es el encargado de armarla pudiendo ser la Administradora de Ventas quien la distribuya, lo anterior representa uso de comunicación formal vertical. En el caso de las minutas será la Administradora de Ventas quien la prepare, revise con el Director de Ventas o quien en su ausencia él designe, y distribuya a todos los participantes en un periodo de entre 2 y 3 días hábiles, de tal forma que las personas a las que se les asignaron tareas les sirva como un recordatorio teniendo tiempo suficiente para generar su entregable aún y cuando la fecha compromiso sea la siguiente junta de ventas.

Los memorándums no están descartados pero son considerados como un documento de comunicación mucho más formal y del tipo vertical, los cuales en todo caso serán usados ya sea por el Gerente Administrativo o por el Director General de "La empresa" cuando la información a compartir con la unidad de negocios así lo amerite.

4.8 Políticas de uso de *Value Selling* como metodología de ventas

Capacitación de Ventas Inc. es el Socio de Negocios certificado por "La empresa" que provee la metodología de ventas conocida como *ValorVentas*. Es un proceso de ventas basado en una fórmula para incrementar las ventas y el desempeño en los negocios a través de un práctico, probado y sostenible marco de referencia. Este marco de referencia ha sido diseñado para rápidamente descubrir los retos de negocios de un prospecto y ligar el valor único de la solución de "La empresa" como el mejor acercamiento para atacar el problema.

Equipar a los ejecutivos de ventas con la Fórmula de Calificación de Prospectos (Fórmula QP), les provee de una probada herramienta para cuantificar el potencial de un prospecto en los varios niveles de ventas. La Fórmula QP incluye – Definición de Visión, Valor, Poder y Plan. Los Gerentes de Ventas de "La empresa" pueden utilizar esta combinación para evaluar eficiente y efectivamente el ciclo de ventas, maximizando por lo tanto la oportunidad y el tiempo invertido.

ValorVentas está personalizado para atacar los mercados objetivos y los paquetes de soluciones. Este equipa a los Gerentes de Ventas con las herramientas correctas para facilitar cambios con respecto a los retos actuales:



EGADE Proyecto de Campo

- Acceso a los ejecutivos tomadores de decisiones
- Decisiones estancadas
- Débil precisión en los pronósticos de ventas
- Preservar márgenes
- Administrar el ciclo de compra
- Minimizar las solicitudes de Precios Especiales

La implementación de esta metodología se ha venido realizando a través de un entrenamiento presencial como una actividad de aprendizaje, haciendo seguimientos de refuerzo, usando herramientas propietarias de evaluación así como consultorias en la administración de ventas. El marco de referencia *ValorVentas* está hoy en día integrado en la herramienta CRM en uso para permitir una mejor colaboración mientras se comparten las mejores prácticas a través de equipos independientes.

Se considera que los equipos de ventas y marketing de “La empresa” están efectivamente enfocados en soluciones, casi siempre minimizando el cuestionamiento necesario del problema de un cliente y quizás, más importantemente, la cuantificación de los retos de negocios que se podrían solucionar. El formato de *ValorVentas* así como las habilidades se usan como un acercamiento que no es insensible para hacer una alineación con lo que es más importante para el cliente. Específicamente enfocado en donde el portafolio de solución es casi siempre intangible, en dónde es difícil siquiera poner un pie en la puerta, y cuando el valor tiene que ser firmemente anclado a lo que diferencia a “La empresa” de la competencia.

Para ayudar en el correcto uso de *ValorVentas* por parte de los Gerentes de Ventas y considerando que eventualmente los Ingenieros de Sistemas ayudarán en la identificación de los diferentes componentes, se ha desarrollado el formato de *Generación de valor*, mismo que se presenta a continuación:



Figura 14. Formato de *Generación de valor* en blanco

Cada una de las secciones se va llenando conforme se vaya avanzando en el proceso de ventas, y la identificación de los diferentes componentes ayuda a entender el escenario en la cuenta así como las oportunidades de negocio, las soluciones que pueden aliviar los problemas, el valor de las mismas tanto para la compañía como para las personas con poder decisión, de tal forma que se puede implementar un plan diferenciado a cualquier ofrecimiento hecho por la competencia.

El significado y sobre todo lo que se busca tener claro en cada una de las secciones, se especifica a continuación:

Contacto: Si este *Formato de Generación de Valor* es para un individuo, se debe capturar su nombre y título aquí. Si es para una oportunidad, se debe capturar el nombre de la compañía y la oportunidad que se está persiguiendo.

Situación de Negocios: Describe las iniciativas que el cliente está planeando poner en marcha, en un nivel estratégico, para alcanzar sus objetivos de negocios de incrementar las ventas, la rentabilidad y el valor a los accionistas.



EGADE Proyecto de Campo

Pregunta de Ansiedad: Crear una pregunta de ansiedad que sea corta pero con impacto emocional y que haga pensar al prospecto que pasaría si no va hacia delante con la solución que se proponga. Asegurarse de no crear demasiada ansiedad como para romper la relación comercial con el prospecto.

Problema: Listar el mejor entendimiento de los problemas que previenen al cliente de progresar en sus situaciones de negocios. (Esto debe ser cómo el cliente las describiría en su vernáculo).

Problemas Diferenciados: Listar cualquier problema único a resolver.

Solución: Listar el mejor entendimiento de las capacidades que podrían ya sea por "La empresa" o por un competidor habilitar al cliente a encausar sus problemas y hacer un impacto en sus situaciones de negocios. (Esto debería ser cómo el cliente las describiría en su propio vernáculo).

Adicionalmente listar cualquier capacidad única que se provea para resolver los problemas diferenciados.

Valor de Negocios: Describe como el cliente medirá el impacto de la solución en sus situaciones de negocios en términos de valor para el negocio. Debería ser expresado en términos que el Director de Finanzas reconocerá: crecimiento en ventas, reducción en costos operativos, reducción del inventario, etc.

Valor Personal: Describe cómo el cliente medirá el impacto de la solución desde una perspectiva personal. ¿Ayudará esto en su trayectoria profesional? ¿Serán vistos como visionarios? ¿Les permitirá tener mayor visibilidad?

Poder: Listar a todos los jugadores con poder – El Tomador de la Decisión Final – cualquier persona adicional que pueda decir sí, así como esos que pueden decir no. Describir el proceso informal de toma de decisiones y de flujo de la orden en la organización.

Plan: Describir los pasos requeridos para llevar esta oportunidad a cierre y conclusión. ¿Qué actividades el prospecto necesita ver para convencerse que "La empresa" es la organización correcta para hacer negocios? Nota – el plan debería ser firmado e indicar los pasos posteriores a la firma para ayudar a la organización y al individuo a solucionar la situación de negocios. (Este cuadro puede listar varios siguientes pasos y entonces ligarse a una carta de mutuo acuerdo con el prospecto acerca del plan y de la secuencia de pasos).



El formato de *Generación de Valor* indicando lo que se requiere en cada una de las secciones se muestra a continuación:

<p>ValuePrompter®</p>		<p>Contact</p> <p><i>Si este ValuePrompter es para un individuo, se debe capturar su nombre y título aquí. Si es para una oportunidad, se debe capturar el nombre de la compañía y la oportunidad que se está persiguiendo.</i></p>
<p>Business Issue</p> <p><i>Describe las iniciativas que el cliente está planeando poner en marcha, en un nivel estratégico, para alcanzar sus objetivos de negocios de incrementar las ventas, la rentabilidad y el valor a los accionistas.</i></p>		
<p>Anxiety Question</p> <p><i>Crear una pregunta de ansiedad que sea corta pero con impacto emocional y que haga pensar al prospecto que pasará si no va hacia delante con la solución que se proponga. Asegurarse de no crear demasiada ansiedad como para romper el relacionamiento con el prospecto.</i></p>		
<p>Copyright © 2004 by ValueVision Associates, LLC</p>		
<p>PROBLEM</p>	<p>SOLUTION</p>	
<p><i>Listar el mejor entendimiento de los problemas que previenen al cliente de progresar en sus situaciones de negocios.</i></p> <p><i>(Esto debe ser como el cliente las describiría en su vernáculo)</i></p> <p>Problemas Diferenciados</p> <p><i>Listar cualquier problema único a resolver</i></p>	<p><i>Listar el mejor entendimiento de las capacidades que provistas por "La Empresa" o por un competidor, que habilitarían al cliente a encausar sus problemas y hacer un impacto en sus situaciones de negocios</i></p> <p><i>(Esto debería ser como el cliente las describiría en su propio vernáculo)</i></p> <p>Adicionalmente listar cualquier capacidad única que se provea para resolver los problemas diferenciados</p>	
<p>Open Probe Confirm</p>	<p>Open Probe Confirm</p>	
<p style="text-align: center;">VALUE</p> <p>Valor de Negocios: <i>Describe como el cliente medirá el impacto de la solución en sus situaciones de negocios en términos de valor para el negocio. Debería ser expresado en términos que el Director de Finanzas reconocerá: crecimiento en ventas, reducción en costos operativos, reducción del inventario, etc.</i></p> <p>Valor Personal: <i>Describe como el cliente medirá el impacto de la solución desde una perspectiva personal. ¿Ayudará esto en su currículo? ¿Serán vistos como visionarios? ¿Les permitirá tener mayor visibilidad?</i></p>	<p style="text-align: center;">POWER</p> <p>Listar a todos los jugadores con poder – El tomador de la Decisión Final – cualquier persona adicional que pueda decir sí así como esos que pueden decir no. Describir el proceso informal de toma de decisiones y de flujo de la orden en la organización</p>	
<p>Open Probe Confirm</p>	<p>Open Probe Confirm</p>	
	<p style="text-align: center;">PLAN</p> <p>Describir los pasos requeridos para llevar esta oportunidad a cierre y conclusión. ¿Qué actividades el prospecto necesita ver para convencerse que Motorola es la organización correcta para hacer negocios? Nota – el plan debería ser firmado e indicar los pasos posteriores a la firma para ayudar a la organización y al individuo a solucionar la situación de negocios. (Este cuadro puede listar varios siguientes pasos y entonces ligarse a una carta de mutuo acuerdo con el prospecto del plan y de la secuencia de pasos).</p>	
	<p>Open Probe Confirm</p>	

Figura 15. Formato de *Generación de Valor* con descripción de la información de cada sección

Eventualmente hay un poco de problemas en la identificación del problema. Con la intención de ayudar en este aspecto se listan las siguientes preguntas a manejar ante el cliente:

- ¿Cuál es la precisión en inventarios de su compañía?
- ¿Cómo ha cambiado la productividad en la mano de obra?
- ¿Pueden sus trabajadores localizar los bienes rápida y precisamente?
- ¿Cómo ha cambiado el diseño y la utilización de su red?
- ¿Su flota actual e infraestructura de planta soporta los planes de crecimiento de la compañía?
- ¿Se sabe el costo que representa un error en una transacción de embarque?
- ¿Cuál es el tiempo del ciclo de órdenes?



- ¿Cuál es el nivel de precisión en los embarques?
- ¿Cómo sus clientes lo calificarían en?
 - o Ordenes completas
 - o Entregas en tiempo
 - o Servicio al cliente

El sistema CRM que "La empresa" usa ha sido adecuado para que ante cualquier oportunidad de negocios cuyo monto aproximado sea igual o superior a \$300,000 USD, requiera con fecha específica para tener listo un formato de *Generación de valor*. De la misma forma el Director de "La empresa" ha definido que el *Formato de Generación de Valor* así como la metodología *ValorVenta* deben ser aplicados en todas las cuentas estratégicas.

4.9 Políticas en cuanto al manejo de prioridades y recursos orientados a deleitar al cliente

La **Misión** de la Unidad de Movilidad de "La empresa" es: Éxito del Cliente. Lo cual significa que todas y cada una de las diferentes personas de "La empresa" debe enfocarse en no sólo vender dispositivos tecnológicos sino soluciones que sean parte importante de la generación de una ventaja competitiva en el entorno en el que los clientes se desenvuelven. Para poder lograr lo anterior es vital que los asociados que de una forma u otra participan en el proceso comercial hagan un manejo adecuado de sus prioridades y tiempos así como uso de los diferentes recursos que están a su disposición, principalmente el sistema CRM.

Prioridades

La Misión de "La empresa" define claramente que la prioridad debe ser el Éxito del Cliente, de acuerdo a eso los Gerentes de Ventas así como los Ingenieros de Sistemas y los Representantes del *Help Desk* deben poder priorizar dentro de una lista de actividades, definiendo a cuales poner atención ya sea en primer instancia o dedicarles una cantidad mayor de tiempo. En este establecimiento de prioridades es vital determinar de acuerdo a lo definido previamente en la propuesta del proceso de ventas así como las dos vertientes del proceso de soporte, quién es el dueño del problema y hacer la delegación o asignación adecuada de las tareas, propiciando que todo mundo haga correctamente su trabajo sin descuidar la salud organizacional de la unidad de negocios.



Tiempos

En cuanto al manejo de tiempos y nuevamente teniendo en cuenta el siempre buscar el Éxito del Cliente, se hace referencia a que hoy en día y como consecuencia de la Globalización, en la cual estamos inmersos, el término movilidad ha cobrado gran fuerza, refiriéndose no sólo a las soluciones que “La empresa” en conjunto con su canal de distribución promueve y pone a disposición de los clientes que buscan generar ventajas competitivas, mediante reducir costos o hacer las operaciones más eficientes, sino que se refiere también a las diferentes formas para que los asociados estén cerca de los clientes y esto puede implicar estar muy poco tiempo en una oficina fija, mucho tiempo en el campo y otra parte de la jornada de trabajo en cualquier lugar como bien pudiera ser la casa. Este esquema no es precisamente nuevo, sin embargo hasta muy recientemente las empresas lo han empezado a adoptar.

Antes del siglo XIX, y la expansión de la revolución industrial alrededor del planeta, la mayoría de los negocios eran pequeños o establecidos en casa, con sólo unas pocas excepciones.

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI el término *Small Office – Home Office (SoHo)* y sus variantes han sido utilizados para agrupar a compañías que basan su modelo de negocios en un gran número de pequeños negocios.

Abogados, encuestadores, consultores y asesores profesionales son ejemplos de un modelo de negocios basado en el concepto de *SoHo*.

Un ejemplo bastante claro de la aplicación de *SoHo* se presenta en empresas desarrolladoras de software que al no poder adaptarse a jornadas de trabajo “normales”, implementan oficinas en casa para los desarrolladores que cumplen ciclos de 36 hasta 48 horas de trabajo a la semana.

La realidad es que en este mundo de constantes cambios y avances tecnológicos el que las empresas manejen el concepto *Home Office* representa una ventaja. Los asociados no ocupan un lugar físico, por lo cual muchas veces los gastos disminuyen y por otra parte el empleado lo visualiza como una excelente prestación. Lo cual hace que la productividad se incremente.

“La empresa” que tiene presencia mundial, no se ha quedado atrás en cuanto a la adopción de este tipo de políticas. En el 2006 se lanzó una estrategia, la cual incluye, entre otras cosas, lo que se conoce como “*Wokplace*”, que es crear un gran lugar para trabajar proveyendo a los empleados de un ambiente que les facilitara experimentar carreras exitosas dentro de la compañía. Se ofrece la tecnología, la flexibilidad y el espacio que los empleados necesitan.



Se crea un ambiente de trabajo que pueda apoyar diferentes maneras de trabajar a través de las zonas de horarios, culturas y geografías. Como una organización enfocada a la tecnología, se promueven opciones flexibles de trabajo, motivando a los empleados a ser más móviles, creando más espacios colaborativos e introduciendo nueva tecnología y recursos que incrementen la movilidad, productividad, colaboración y trabajo en equipo.

Es importante mencionar que para tener acceso a este tipo de opciones es necesario cumplir con ciertos requisitos.

- El asociado debe tener un claro entendimiento sobre cuáles son sus actividades y responsabilidades y haber completado la sección de establecimiento de objetivos en el formato de Administración de Desempeño (PM).
- Los asociados que tengan como antecedente una evaluación negativa (“necesita mejorar”, están dentro de un plan de mejora de desempeño (PIP), se encuentran en la clase I, II o III de aviso final por escrito o su equivalente) no serán elegibles para este tipo de opciones flexibles.
- El Gerente deberá dar su aprobación

En “La empresa” la definición de Horario Flexible de Trabajo se refiere a una opción de tiempo completo que permite a los asociados acordar con sus gerentes un horario de trabajo que difiere de las horas normales de llegada y salida, mientras se cumplan las necesidades tanto de los clientes como de los negocios.

Las diferentes opciones de Horarios Flexibles de Trabajo incluyen:

- Horario de trabajo flexible constante. Los empleados y sus gerentes estarán de acuerdo en tener un horario flexible, pero éste deberá ser siempre el mismo. Ejemplo: Lunes a Viernes de 8:45 AM a 5:45 PM
- Horario de trabajo flexible variable. Los empleados y sus gerentes estarán de acuerdo en variar las horas de llegada y salida incluso para cada día de la semana, de lo que son los tiempos normales de llegada y salida pero sin tener variaciones de semana a semana. Ejemplo: Lunes – 8:15 AM – 5:15 PM, Martes – 10:00 AM – 7:00 PM, Miércoles – 7:00 AM – 4:00 PM, Jueves – 10:45 AM – 7:45 PM, Viernes – 7:45 AM – 4:45 PM
- *Teleworking (Home Office)*. El uso de un ambiente de trabajo alternativo al espacio físico provisto en la oficina. La comunicación regular con el lugar de trabajo se mantiene vía



EGADE Proyecto de Campo

telefónica y/o a través de otros medios electrónicos. El ambiente de trabajo alterno es típicamente en la casa pero podría ser algún otro lugar si es requerido por las necesidades del negocio.

Estas tres opciones previa autorización del Director de "La empresa" podrían ser utilizadas por los Gerentes de Ventas e incluso por los Ingenieros de Sistemas siempre y cuando el objetivo principal sea eficientar el tiempo de atención a las necesidades de los clientes y a los requerimientos propios del negocio. Todos los asociados de "La empresa" pueden solicitar llave de acceso a un software para crear una Red Privada Virtual (VPN) a partir de cualquier conexión a Internet y una vez dentro de ella utilizar todo el software administrativo, de productividad y comunicación para acceder y estar accesibles a cualquier persona dentro de la organización.

Recursos

La Unidad de Negocios de Movilidad de "La empresa" tiene dos recursos tecnológicos principales que están pensados para hacer a los Gerentes de Ventas más productivos y también para hacer un buen manejo de la información de los clientes: nombres, pertenencias a corporativos, direcciones, contactos, oportunidades, esquemas de precios especiales, etc.

- 1.- Asistente Digital Empresarial usando aplicativo de Software
- 2.- Sistema CRM

Asistente Digital Empresarial

Como empresa de tecnología y siguiendo la Visión Corporativa que habla de Movilidad, "La empresa" tienen la política de que los asociados usen en el campo los mismos dispositivos, soluciones y herramientas que se están proponiendo a los clientes. De acuerdo a lo anterior hoy en día todos los Gerentes de Ventas de "La empresa" cuentan con un Asistente Digital Empresarial (EDA), el cual tiene cargado un aplicativo de software. Este EDA es una herramienta que funciona como teléfono celular para hacer y recibir llamadas así como mensajes de texto pero que a través de la telefonía celular y usando el software accede en línea al buzón de correo electrónico de cada uno de los asociados permitiéndoles de esa manera estar comunicados en línea las 24 horas del día sin importar en dónde se encuentren mientras haya red de telefonía celular de tipo GSM/GPRS.



CRM

El CRM en uso en "La empresa" efectivamente se usa para tener toda la información de los Usuarios Finales así como de los Distribuidores Mayoristas e Integradores involucrados en las oportunidades, definir equipos de ventas ya sea por Cuenta o por Oportunidad, en los cuales idealmente deben estar incluidos los Ingenieros de Sistemas que necesiten participar en los negocios. El CRM adicionalmente y como uno de los usos más importantes sirve para poder administrar la cadena de suministro, es decir que cada vez que un Gerente de Ventas tiene una oportunidad en una de sus cuentas, la da de alta en el sistema, integra al equipo de ventas a las personas de las que sea necesaria su participación, los socios de negocios que estén llevando la parte comercial del negocio y va de acuerdo a sus reuniones y comunicaciones con el cliente actualizando las fechas de cierre de la oportunidad, de colocación de ordenes de compra, de requerimiento de entrega de los equipos, los mismos equipos que se están proponiendo así como el nivel de certidumbre para que el negocio se haga realidad. Una vez que a cualquier oportunidad se le da el calificativo de Compromiso (*Commit*), la misma cobra visibilidad para la Cadena de Suministro, llegando la información al "Planeador" de la línea de producción de la familia de producto definido en la oportunidad para que él pueda contemplar el requerimiento en su plan de producción dependiendo de las fechas de colocación de orden de compra así como de requerimiento de entrega al usuario final y muy importantemente el mecanismo de surtimiento, es decir si el equipo saldrá de alguna de las plantas de manufactura de "La empresa" o se surtirá del Centro de Distribución de alguno de los Mayoristas, en cuyo caso se revisan el inventario en mano así como las ordenes abiertas a fin de determinar si se incluye esa oportunidad ya comprometida en el plan de producción corriente o no. El que el CRM sea el disparador de las actividades en la cadena de suministro ha representado una reducción notable en el número de componentes a almacenar en la plantas, ya que ahora sólo se tiene en gran volumen lo que el mercado está consumiendo, también ha permitido llegar a mejores acuerdos con los diferentes proveedores y programar las entregas de los componentes para que se pueda cumplir con los requerimientos de los clientes pero sin tenerlos mucho tiempo almacenados. Al final lo que se persigue una vez más es la satisfacción del Cliente y la implementación de proyectos Exitosos, para lo cual es de vital importancia que los Gerentes de Ventas den mantenimiento constante a las cuentas y oportunidades cargadas en el CRM.

Otro uso del CRM pero que está íntimamente ligado con el de la cadena de suministro es como herramienta de pronóstico de ventas que permita establecer la contribución de cada una de las diferentes subregiones y regiones en que esté dividido un territorio e incluso se puede llegar al detalle de prever las aportaciones a nivel individual para que en toda caso se puedan tomar



acciones oportunas que permitan corregir desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos de ventas.

El sistema CRM que se usa en "La empresa" ha ido creciendo en alcances con la intención de ser la herramienta que ayude a los Gerentes de Ventas a hacer más fácil su trabajo. A través del CRM se hace el trámite de solicitud de Precios Especiales, se solicitan visitas a las oficinas corporativas (EBC); se ha incorporado un módulo que permite visualizar información general, de marketing e incluso financiera de cualquier cliente existente o potencial; se puede hacer seguimiento a campañas de marketing y medir sus resultados; e incluso tiene incorporado el formato *Generación de Valor* como el elemento esencial en la metodología de ventas *ValorVentas* que ya se ha revisado en este documento.

Dado que cada vez se requiere desarrollar más actividades en forma móvil o que los profesionales son más móviles y necesitan seguir teniendo acceso a sus herramientas de productividad se tiene contemplado poner en funcionamiento a mediados del tercer trimestre de 2008, el módulo móvil del CRM que va a poder ser accedido por los Gerentes de Ventas estando en el campo y a través del dispositivo EDA que recientemente ha sido asignado a cada uno de ellos y del cual se hizo referencia anteriormente en esta misma sección del documento.

4.10 Propuesta para hacer Seguimiento y Control del Desempeño

Control del Desempeño

El control del desempeño también se conoce como Revisión Gerencial y en "La empresa" en relación al proceso comercial hay básicamente cuatro métricas que son muy importantes monitorear periódicamente:

- 1.- Desempeño de cada uno de los Gerentes de Ventas contra la cuota que cada uno de ellos tiene asignada
- 2.- Nivel de satisfacción de los clientes, ya sean estos Usuarios Finales o Canales
- 3.- Relación de gastos ejercidos por la unidad de negocios contra las ventas o ingresos generados
- 4.- Margen de utilidad en las ventas realizadas



Desempeño de cada uno de los Gerentes de Ventas

Aproximadamente al inicio del cuarto trimestre de cada año fiscal (Octubre) se inicia la planeación del siguiente y con ello la definición de la cuota de ventas de la unidad de negocios en el país. Si bien lo más importante para el Director de Ventas es cumplir con la cuota país asignada, lo más sano para la Organización es que cada uno de los Gerentes de Ventas cumpla con su parte correspondiente y si alguno de ellos la excede porque logró cerrar un negocio de mayor volumen o que no estaba contemplado a inicios de año, entonces el país debería estar excediendo su cuota en una proporción similar.

En los primeros meses del año todos los Gerentes de Ventas reciben como parte de su esquema de compensaciones un documento en el cual está claramente definida su cuota de ventas, incluso con un desglose a nivel trimestral. Posteriormente y aproximadamente 40 días después de haber cerrado cada mes calendario se generan y envían a todos los Gerentes de Ventas y a sus correspondientes supervisores los reportes de comisiones, en los cuales se puede ver el desglose trimestral de la cuota de ventas, la sumatoria anual pero sobre todo y como base muy importante para medición de desempeño se puede ver el número alcanzado hasta la fecha con un porcentaje de cumplimiento contra el plan. Lo interesante es que ese porcentaje que mide el desempeño real contra el plan, se puede ver para el mes del cual se están generando las comisiones, para el mes inmediato anterior, para el trimestre corriente y para el acumulado del año, incluso si ya se hubieran cerrado uno o más trimestres se verían los mismos dato pero a periodo ya cerrado.

Se puede decir que se cuenta con toda la información para poder hacer las revisiones de desempeño en cuanto a esta métrica en forma periódica pero hoy en día la velocidad del negocio, la presión de cumplir con la meta país, los cambios constantes en una industria tan dinámica no han permitido que el Director llegue a ese detalle. La propuesta entiende la situación recién expuesta pero también presenta como argumento principal que el hacer revisiones periódicas, al menos en forma bimestral, va a permitir a los diferentes interesados tomar acciones correctivas en los momentos adecuados. Por poner un ejemplo, al hacer estas revisiones cada dos meses, la segunda sesión entre Gerentes de Ventas y el Director tendría que programarse para revisar el desempeño hasta Mayo, lo cual pensando en tener los reportes de comisiones en mano se podría agendar para el 15 de Julio. En ese momento y con 5 meses más por correr se podrían hacer ajustes para que un vendedor fuera de cuota tuviera posibilidades de acercarse a su número objetivo. El mismo vendedor tendría en ese momento la oportunidad de exponer situaciones que estén sucediendo en sus cuentas y solicitar la asignación de nuevas o cambios de los integradores a su cargo porque no estén mostrando lealtad a la marca. Si estas revisiones nunca se dan y sin embargo un solo vendedor, más el negocio que viene por Distribución están haciendo que se



cumplan las metas de ventas del país, no se estará teniendo una percepción real del nivel de productividad de los Gerentes de Ventas sin poder maximizar las ventas. Idealmente estas revisiones deberían darse mensualmente cada vez que lleguen los reportes de comisiones pero ante la complejidad del negocio se sugiere al menos implementar un esquema bimestral.

Nivel de Satisfacción de los Clientes

El que un cliente, ya sea que se trate de un Usuario Final o de un Canal (Mayoristas o Integrador), esté satisfecho depende del nivel de servicio que él perciba de las diferentes áreas con las que tengan interacción, pudiendo estas ser: Gerente de Cuentas Estratégicas (HTAM), Gerente de Territorio (TAM), Gerente de Canales (CAM/ICAM), Gerente de Canales Mayoristas (DCAM), Ingenieros de Sistemas (SE), Gerente de Ventas de Servicios (CS) e incluso el Centro de Servicios mismo. Cada año entre los meses de Septiembre y Noviembre se corre una Encuesta de Satisfacción del Cliente, la cual esta diferenciada por tipo de cliente, es decir que existe una para Usuario Final, otra para Integradores y otra para Distribuidores Mayoristas y cada una tiene secciones para que el cliente evalúe a la diferentes áreas con las que tenga interacción, existiendo una sección de percepción general que se usa para establecer la calificación final otorgada por el cliente en una escala de 1 a 5 en dónde 5 es la mejor calificación. Existen dos métricas a nivel corporativo contra las cuales comparar el desempeño, una es el nivel de satisfacción de clientes tipo usuarios finales y la otra es de clientes tipo canales. Normalmente ese dato a nivel corporativo se baja a regiones pero no es común aterrizarlo a nivel de subregiones. En este documento se propone que el Director Regional de Ventas establezca ambas métricas a nivel de México y que ambas persigan ser las mejores calificaciones con el mayor índice de respuestas en lo que a Latino América se refiere y de los mejores índices en las diferentes regiones y subregiones de América.

Una calificación adecuada a perseguir para este 2008 sería 4.3 en el caso de los Usuarios Finales y 4.2 para los Canales, los cuales normalmente son más críticos al respecto.

Los Ingenieros de Sistemas son los encargados de llevar a buen término la encuesta de satisfacción de cliente y en la medida que ellos dediquen más tiempo a labores de preventa dejando al *help desk* hacer las de postventa, desarrollando poco a poco mejores capacidades y siendo el soporte adecuado de los Distribuidores Mayoristas, estas metas podrán ser alcanzadas.

La encuesta de satisfacción de clientes es enviada y manejada por un compañía externa quien como entregables proporciona los datos obtenidos a manera de gráficas que puede ir bajando a detalle de subregiones e incluso reportando el nombre de los clientes que han contestado y a los que se les ha mandado la invitación a contestar la encuesta pero que no lo han realizado. Lo



anterior permite manejar un esquema de incentivos a los Gerentes de Ventas premiando a los que tengan más respuestas provenientes de sus clientes y/o a los que en promedio tengan las mejores calificaciones.

De la misma forma el desglose de la encuesta permite revisar la percepción de los clientes en cuanto a áreas específicas facilitando el implementar acciones correctivas ya sea para casos específicos pero sobre todo cuando se aprecie una tendencia en la generalidad de las respuestas.

Relación de gastos ejercidos por la unidad de negocios contra ingresos generados

Una de las métricas más importantes que se manejan y que de repente pareciera no estar muy relacionada con el desarrollo del presente proyecto es la relación de gastos ejercidos por la unidad de negocios contra ingresos generados, lo cual se puede ver como una razón de rentabilidad. La mayoría de los negocios basan su sustentabilidad en la rentabilidad, "La empresa" no es la excepción y este dato se monitorea mes con mes. El seguimiento de los procesos de acuerdo a como se han documentado y definido en el presente proyecto usando las herramientas en la forma adecuada y siguiendo las políticas de uso de las mismas traerá no sólo un incremento en el volumen de ventas sino que hará la operación más eficiente impactando en reducción de gastos y teniendo un mejor valor en esta tasa.

Margen de utilidad en las ventas realizadas

La última métrica que se propone monitorear periódicamente, en este caso mensualmente es el margen de utilidad. En "La empresa" se tiene un porcentaje mínimo de margen a manejar como promedio de las transacciones generadas en un periodo específico, lo cual indica un enfoque a no sólo generar volumen de ventas sino a transacciones que efectivamente sean negocio para la empresa. El poder procurar márgenes de acuerdo al cumplimiento de la métrica va muy relacionado con el enfoque de proporcionar soluciones a las necesidades de los clientes. Nuevamente el trabajo tanto de Gerentes de Ventas como de Ingenieros de Sistemas y del *Help Desk* siguiendo lo definido y documentado en el presente proyecto, usando las herramientas y cumpliendo con las políticas permitirá tener menos casos de competencia a nivel de dispositivos y más en esquemas de soluciones para los cuales de acuerdo a lo detallado por *ValorVenta*, "La empresa" tiene una ventaja competitiva.

Lo importante en el control es tener un mecanismo de revisión de cumplimiento de objetivos que abra la posibilidad de reflexionar para lograr un mayor entendimiento de la empresa y las variables que influyen en su desempeño apoyando con esto el aprendizaje. El fin último de la revisión para



EGADE Proyecto de Campo

determinar si los objetivos se cumplieron, es comunicar a la organización dicho estado para alcanzar así el sentimiento de logro tan necesario para mantener la energía, y si no se cumplió llegar a conclusiones sobre las causas, aprender y tener iniciativas complementarias.

Entre las causas más comunes para no cumplir con los objetivos se tienen: falta de recursos, objetivo inadecuado, falta de una metodología confiable de medición, cambio en las prioridades para el personal y falta de identificación de la importancia del objetivo.

Las cuales se pretenden, si no en su totalidad, sí en la gran mayoría eliminar con este estudio y con la implementación del proyecto.

5.- Beneficios para la empresa

- El grupo tendrá la suficiente cohesión para seguir creciendo
- Tener preparado al personal de "La empresa" a fin de continuar siendo un grupo exitoso, estando listos para la siguiente fase de crecimiento, cumpliendo los objetivos acordados con el corporativo
- Lograr que el sentido de pertenencia sea un objetivo de vida para los integrantes del grupo comercial y de Ingenieros de Sistemas
- Reconocimiento adecuado de las ventas, generando el cumplimiento de la cuota de los Gerentes de Ventas y pago de comisiones de acuerdo a las expectativas
- Registro de oportunidades de negocios en forma eficiente evitando involucrar varias personas de "La empresa" en un mismo Cliente y la duplicidad de funciones
- Mejor imagen de la función y aportación de parte de los canales de distribución a los proyectos, propiciando un valor agregado a los clientes
- Mejor organización del manejo de prioridades y tiempos de las personas.
- Juntas de ventas con participación pro positiva que propicie la camaradería y procure el ambiente adecuado para la creatividad. Formalidad de las mismas llevando una agenda y generando una minuta con los acuerdos tomados, las acciones o actividades asignadas y las fechas compromiso para los entregables
- Atención, canalización y seguimiento adecuado de "leads" de ventas, de tal modo que contribuyan a generar ventas incrementales



6.- Sigüientes pasos

6.1 Plan de Implementación Sugerido

La característica principal del presente proyecto es que si bien los procesos no estaban completamente definidos y mucho menos documentados, de alguna manera ya existían y el documento final los presenta mejorados y adecuados a las necesidades propias y actuales del negocio y de acuerdo a la estrategia comercial del dueño del problema, la cual va alineada con la regional y la corporativa, hablando de la unidad de negocios de Movilidad de "La empresa".

Debido a lo anterior la implementación del proyecto debe realizarse lo antes posible, como una sesión de comunicación y propagación de la información presentándose como la forma en que se estará trabajando en la segunda parte del año.

La actividad inicial y principal será presentada como una sesión de revisión de resultados al cierre del primer semestre del año y de los objetivos a cumplir en el segundo de tal modo que se alcancen e idealmente se rebasen las metas de negocios.

Se preparará un presentación de Power Point con los resultados al primer semestre, con los objetivos del segundo y las metas del año que servirá como entrada a otra presentación en la cual se expondrá a todos los Gerentes de Ventas e Ingenieros de Sistemas este plan de mejora en el proceso Comercial de "La empresa" como el marco de referencia que garantice terminar el año 2008 en forma exitosa.

El dueño del problema tiene pensado presentar el marco de referencia como algo ya existente pero nunca antes documentado juntando los diferentes subprocesos y como las políticas y lineamientos a seguir de ahora en adelante.

Una vez realizada la mencionada sesión, se empezará a trabajar de acuerdo a lo definido en el proyecto, incluyendo los mecanismos de comunicación formal, las actividades de soporte y la revisión de las cuatro métricas. Seguramente tomará un par de semanas en lo que la gente se acostumbra a un grado mayor de formalidad pero dado que el mismo no es crítico la adaptación no debe durar más que ese periodo de tiempo.



6.2 Organización para la implementación

La implementación del proyecto requiere de una serie de actividades para su lanzamiento, las cuales para facilidad en su definición, programación y persona responsable en ejecución se presentan en la siguiente tabla:

Organización del Proyecto de Implementación		
Actividad	Fecha	Responsable
Revisión final del documento	Julio 1 a 7	
Definición de fecha y lugar para sesión	Julio 1 a 7	
Apartado/Contratación de lugar	Julio 1 a 7	
Aplicación de últimas modificaciones	Julio 8 a 14	
Generación de 15 carpetas	Julio 15 a 18	
Preparar presentación resultados 1S y objetivos 2S	Julio 15 a 18	
Preparar presentación mejora Proceso Comercial Motorola EM	Julio 15 a 18	
Sesión de Revisión de Resultados 1S y objetivos 2S así como presentación del Proceso Comercial mejorado	Julio 21 a 25	
Puesta en marcha del Proceso Comercial mejorado	Julio 28	
Periodo de acoplamiento	Julio 28 a Agosto 8	

Figura 16. Organización del Proyecto de Implementación

Para asegurar la calidad en la implementación del proyecto hay una serie de acciones a cuidar:

- Cumplir con la tabla de actividades referente a la organización de implementación del proyecto (Figura 15)
- Presentar el proyecto como una labor de equipo en la que todos en un momento dado hicieron aportaciones, las cuales se tomaron en cuenta para llegar al documento final
- Dar la opción a retroalimentación en cuanto a mejoras posibles en cada uno de los procesos o incluso en cuanto al manejo de las herramientas de productividad o de los tiempos y prioridades, pero las mismas tienen que ser siempre en forma constructiva y cuidando los intereses del grupo
- Alinear y ligar esta mejora en el Proceso Comercial con la Estrategia Comercial, de tal forma que en conjunto lleven a alcanzar el éxito al final de 2008



EGADE Proyecto de Campo

- Iniciar y programar las reuniones de medición de desempeño con cada uno de los Gerentes de Ventas
- Monitorear los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente entrando al detalle de los puntos de alarma
- Revisar que los Ingenieros de Sistemas estén incrementando el tiempo dedicado a labores de preventa y llevar una estadística de llamadas entrantes, atendidas y resueltas en el Help Desk por requerimientos de soporte postventa

7.- Calidad del Proyecto

7.1 Cumplimiento contra objetivos

Los objetivos del proyecto fueron:

- 1) Llevar a cabo un análisis de la percepción de cada uno de los integrantes del proceso comercial en cuanto a lo que es su función, en dónde inicia, en donde termina, que entradas se deben usar y que salidas se deben generar y así poder percibir la manera en que el grupo se está desempeñando
- 2) Alinear esa percepción con la del dueño del problema así como con la definida por el área de Recursos Humanos si es que la hubiera, encontrando las desviaciones al respecto
- 3) Documentar la función de cada uno de los integrantes del proceso comercial de acuerdo a sus objetivos y metas a cumplir así como a la del dueño del problema, de tal modo que se facilite el camino al cumplimiento de los objetivos
- 4) Definir y documentar cinco subprocesos que componen el proceso comercial de "La Empresa": Ventas, Soporte Tecnológico tanto del tipo Preventa como Postventa, Captura de Ordenes de Compra, Asignación de Cuentas, Manejo de "Leads" de Ventas
- 5) Establecer un mecanismo formal de comunicación no sólo de las funciones de los integrantes del proceso comercial sino de toda la información relacionada con el proceso mismo, como asignación de cuentas tanto de canal como de usuarios finales, registro de oportunidades con la información del canal que está llevando el proyecto, acuerdos y resultados de las juntas de ventas, mejorando la integración del equipo



EGADE Proyecto de Campo

- 6) Definición de un esquema bajo el cual se refuerce el concepto: "el cliente es lo más importante" buscando no sólo su satisfacción sino deleitarlo con las soluciones, productos, servicios pero sobre todo la atención a sus necesidades. Tomando como cliente a cada una de las cuentas asignadas a los diferentes participantes en el proceso comercial

Los cuales fueron cumplidos al 100%.

7.2 Cumplimiento del Plan de Acción

El plan de actividades definido al inicio del proyecto se encuentra cumplido al 100%. En el transcurso del proyecto se presentaron dos ligeros atrasos, los cuales fueron reportados oportunamente, sin tener consecuencia al final del proyecto.

7.3 Beneficios contra resultados esperados del dueño del problema y consultor

El dueño del problema quedó satisfecho con los resultados obtenidos al final del proyecto, de hecho y derivado del control de calidad llevado durante el mismo, hay cosas que ya se están empezando a aplicar, hablando de las políticas y procedimientos, ya que los procesos requieren de la presentación formal.

8.- Experiencias y observaciones

En una industria altamente competitiva, como es la de las telecomunicaciones es muy importante que las compañías sean flexibles e innovadoras a la hora de satisfacer las necesidades del cliente. Esto le dará definitivamente una ventaja competitiva ante sus competidores.

Cuando las empresas empiezan a adquirir o bien son adquiridas por otras un fenómeno social aparece. Dos culturas organizacionales tienen que coexistir. Generalmente la compañía que compra es la que dicta las nuevas reglas del juego. Políticas, sistemas, procesos y estrategias se establecen, pero lo complicado está por venir, la convivencia diría y la unificación. Podríamos hacer la comparación a un matrimonio que empieza, dos familias (culturas) fundiéndose en una, mitos costumbres y leyendas se desatan. Es muy importante que en este periodo de acoplamiento, las reglas queden muy bien establecidas y que se haga consciencia de que ahora existe una nueva firma, no importa si provienen de la compañía que compra o de la que es comprada ahora existe una sola organización y un solo equipo.



EGADE Proyecto de Campo

El departamento de recursos humanos tendrá que establecer de manera eficaz la nueva misión, visión y estrategia de la organización para que todo el personal tenga bien claro hacia dónde se quiere llegar.

Una de los principales problemas a que se enfrenta la nueva organización es seleccionar al personal indicado, aunado a la unificación de sistemas y procesos, ¿cómo realizar estas dos tareas? En base a la experiencia obtenida, siempre y cuando el presupuesto y el corporativo lo permita, mantener al personal clave para la unificación de los sistemas y los procesos, lo cual ayudará más adelante a tomar la decisión de quién será la persona indicada para el puesto.

Nunca se debe de perder de vista que el factor humano es el elemento más complicado que puede existir en una firma, pero también de esa misma manera el más importante; si éste no está debidamente seleccionado, capacitado y motivado, pueden surgir problemas que a la larga no permitan a la empresa ser competitiva. De la misma manera el ambiente organizacional depende de este factor.

Generalmente los grandes corporativos en México pertenecen a empresas del extranjero, no debemos olvidar que todas las culturas son diferentes y hay distintas maneras de trabajar. Aunque el corporativo dicte ciertas reglas a seguir, las mismas se deben tropicalizar, con esto se quiere decir que se deben adaptar según la compañía, el ambiente y políticas laborales de cada país.

Las empresas pueden variar según la industria y pueden variar sus procesos, políticas o estrategias, pero inevitablemente el factor humano es el mismo en todas ellas.

9.- Impacto a la comunidad

Con este proyecto se trata de mejorar la productividad de un departamento y a su vez el de la compañía. En el área de ventas recae la responsabilidad de los ingresos a la Organización, si una firma no es rentable, no hay razón de su existencia.

Mejorando la eficiencia de la gente y facilitando el alcance de sus metas de ventas o aún mejor aumentándolas, se hace ganar dinero a la empresa, dando como resultado el incremento de negocios y también de utilidades, generando un beneficio a la comunidad en cuestión de nuevos negocios, mantenimiento de los centros laborales y una mejora en las percepciones económicas de los empleados. Es preciso recordar que el motor de un país es su economía, en la medida que se puedan mantener e incrementar las fuentes de empleo la economía tendrá mejores bases de crecimiento.



Aunado a esto, se beneficia a la comunidad proveyéndola con tecnología de punta facilitando el desempeño de sus actividades con acceso a la información en cualquier lugar y en cualquier momento, y lo anterior es aplicable no sólo a los negocios lucrativos y aquí viene un impacto importante a la comunidad, también es aplicable a mejorar la educación, los servicios del sector salud, las actividades de prevención y control de desastres, el levantamiento de censos de información en poblaciones rurales con el envío de la información en instantes y no después de varios días como sucedía en el pasado.

Por último pero con gran importancia está el hecho de hacer a México una opción de inversión interesante, si en el exterior ven que lo hecho en México está bien hecho, con calidad y preparado para resistir los usos para los que la tecnología está destinada y por el periodo de tiempo esperado como ciclo de vida, cada vez serán más las Organizaciones que opten por venir al país y de la misma forma la gente seguirá ganando posiciones y reconocimientos a nivel internacional.

10.- Conclusiones

A pesar de lo importante que puede ser la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en todos sus procesos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno sólo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, políticas y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los procesos normales de la Organización no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Se debe ser consciente que lo más difícil no sólo es montar una empresa en una franja del mercado en un momento oportuno, sino también mantenerla en el mismo y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea, que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo, se debe preparar para que ésta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen.



EGADE Proyecto de Campo

Hoy en día, la empresa moderna, desde el punto de vista organizacional, propende la consecución de objetivos concordantes con las políticas de la alta gerencia, los que retardan su ejecución ante la falta de métodos, esquemas organizativos y, en definitiva, manuales que estando elaborados se encuentran obsoletos o bien ha existido ausencia de dichos instrumentos.

La racionalización, ordenamiento y documentación de los distintos procedimientos operacionales y administrativos de las empresas han permitido, entre otras muchas ventajas, lograr que las mismas puedan desarrollarse hacia una mayor productividad.

Desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna, no es fácil, pero vale la pena hacer el esfuerzo.

Es de vital importancia que todas las personas involucradas en este proceso conozcan al detalle y respeten todo lo que se describe en este documento, de lo contrario su elaboración no tendría mayor importancia.

Es recomendable que cada determinado tiempo se haga una revisión al manual y actualizar los procesos que hayan sufrido alguna modificación.

Con este trabajo se lleva a nivel de aplicación conocimientos teóricos aprendidos en la maestría de administración. Esperando así beneficiar a la empresa y a los estudiantes que lo desarrollaron, como profesionistas y finalmente como personas miembros de una comunidad que busca la prosperidad del país.

11.- Referencias

Código de Conducta de Negocios de "La empresa"

Curso de Fundamentos de Six Sigma, Portal Educativo en Internet de "La empresa"

Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1988

Fundamentos del Cambio Organizacional, Jorge Humberto León Pardo, México 2006

Diagnosing cultural barriers to knowledge Management, David W. D. Long and Liam Fahey, Academy of Management Executive, 2000, Vol 14, Num. 4



Reporte Anual 2007 de "La empresa" y contenido público en Internet

Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada, Armando J. Espinosa de los Monteros. Innovación Editorial Lagares, 2004

"The Lexus and the Olive Tree, Understanding Globalization". Thomas L. Friedman, Anchor Books, New York, 2000.

Sistemas de Información Gerencial, Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Pearson Prentice Hall

Políticas de Recursos Humanos, Oscar Javier Salinas

An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape, Gregory Prastacos, Athens University of Economics and Deloitte and Touche



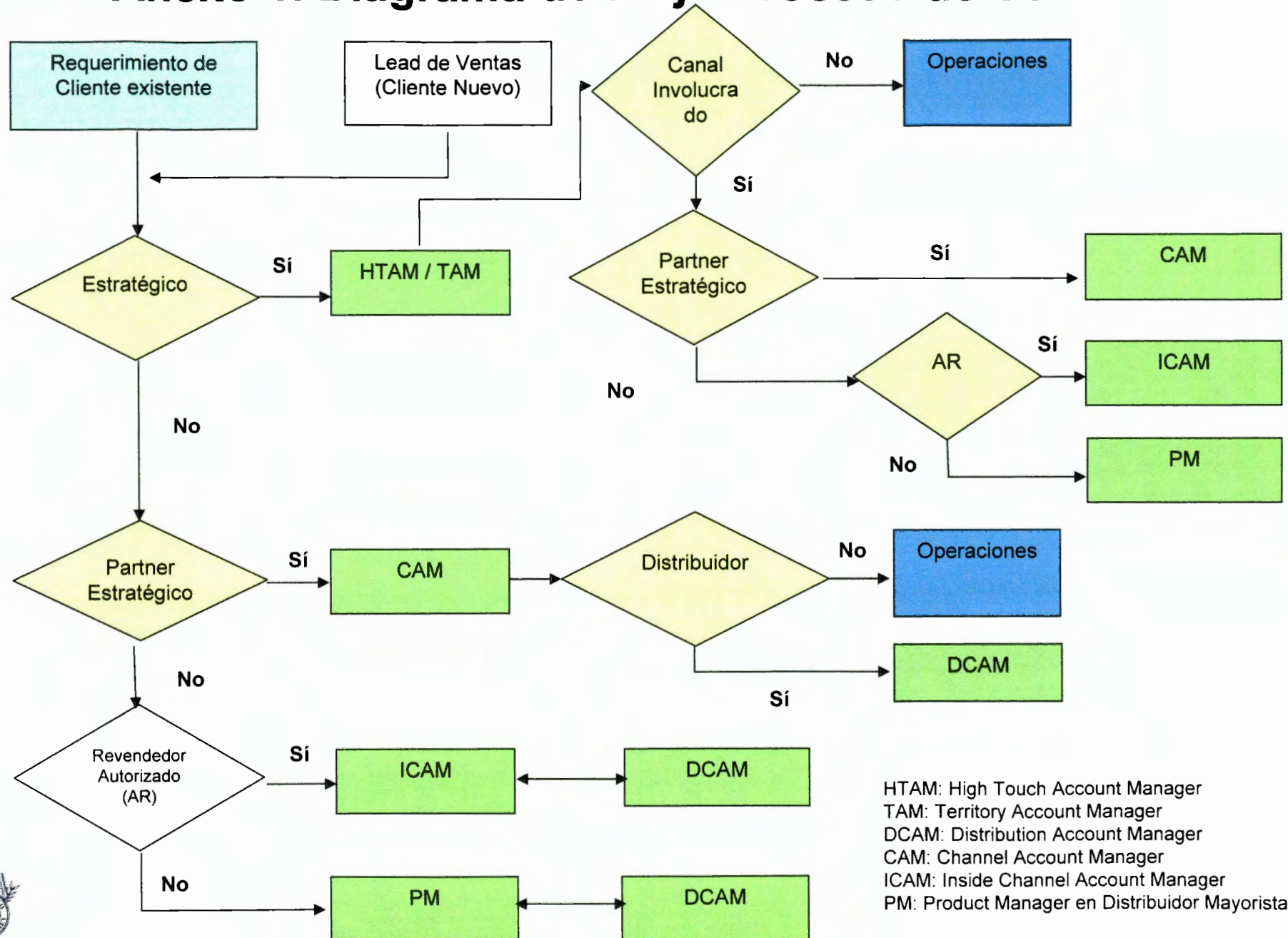
PROYECTO DE CAMPO
GA 00900
PROFESOR VICTOR MANUEL LOPEZ

**MEJORA DEL PROCESO COMERCIAL
EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES**

ANEXOS



Anexo 1. Diagrama de Flujo Proceso de Ventas



Anexo 2. Asignación de Cuentas a los Ingenieros de Sistemas

Ingeniero de Sistemas enfocado a Canales

3 Distribuidores Mayoristas:

Visitar a los 3 Distribuidores 1 vez al mes

10 Integradores más importantes con base en la Ciudad de México:

Visitar 2 veces al mes a los 5 Integradores más importantes ubicados en la Ciudad de México asignados a cada uno de los 2 Gerentes de Canales y 1 vez al mes a cada uno de los tres más importantes Integradores en Guadalajara

Usuarios Finales

Visitar 4 veces al mes a la cadena de tiendas de autoservicio más importante en el país

RFID

Desarrollo de negocios

Ingeniero de Sistemas Región Norte (basado en Monterrey)

7 Integradores más importantes con base en la Ciudad de México:

Visitar dos veces al mes a cada uno de los Integradores

Usuarios Finales

Visitar 2 veces al mes a cada uno de los 8 Usuarios Finales estratégicos en conjunto con el personal técnico del Socio de Negocios atendiendo la cuenta (si lo hubiere)

WID

Desarrollo de Negocios

Ingeniero de Sistemas enfocado a trabajar con los Territory Managers

Atención de los 10 Usuarios Finales más importantes asignados a los Territory Managers basados en la Ciudad de México, en conjunto con el personal técnico del Socio de Negocios atendiendo la cuenta (si lo hubiere)

Atención a los 5 Socios de Negocios más importantes del grupo asignado al Inside Channel Account Manager

Ingeniero de Sistemas enfocado a trabajar con Clientes Finales Estratégicos

Atención a los 10 Usuarios Finales Estratégicos más importantes sin contar a la Cadena de Tiendas de Autoservicio más importante del país, en conjunto con el personal técnico del Socio de Negocios atendiendo la cuenta (si lo hubiere)

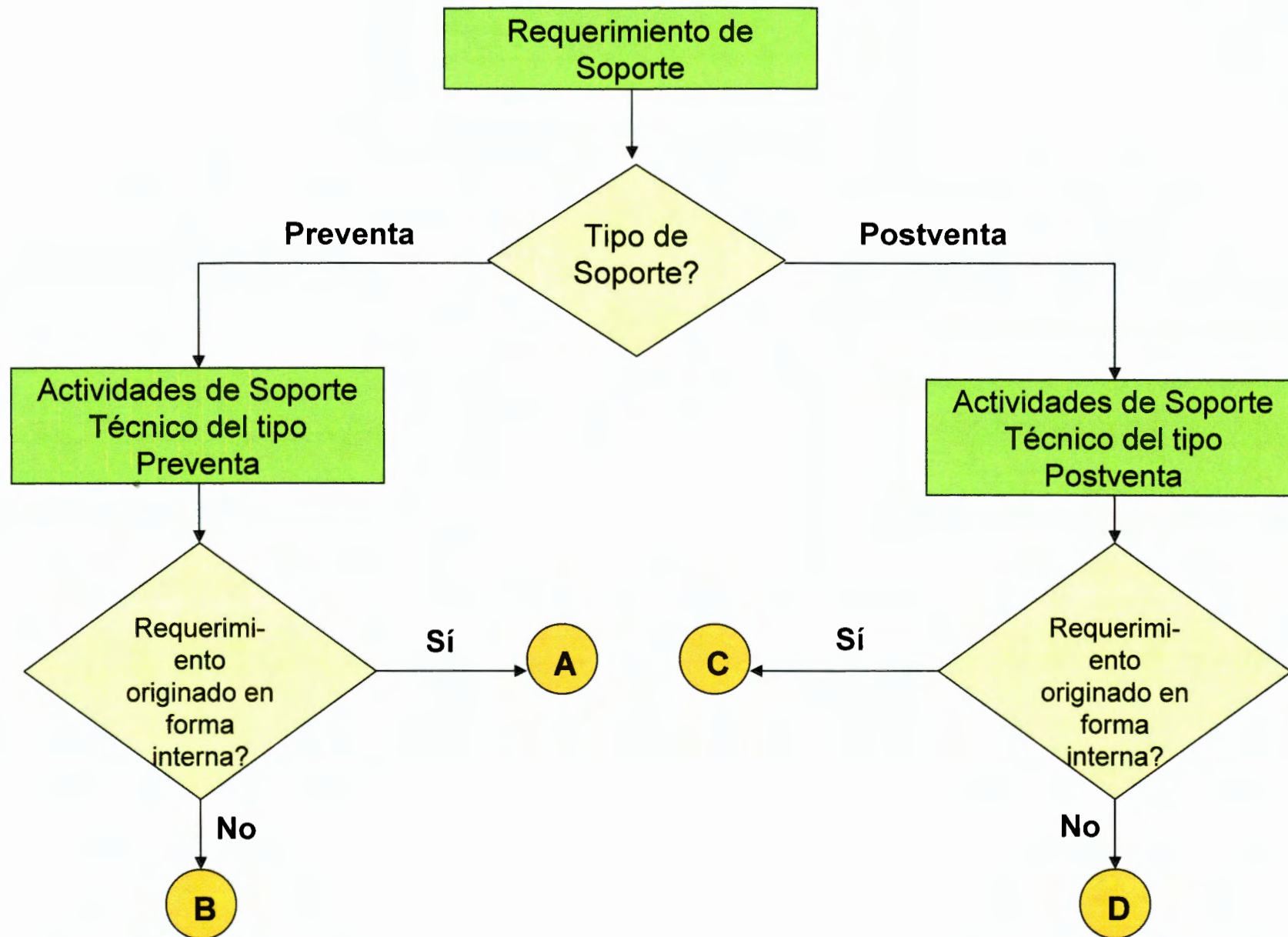


Funciones adicionales y aplicables a todo el grupo de SE's

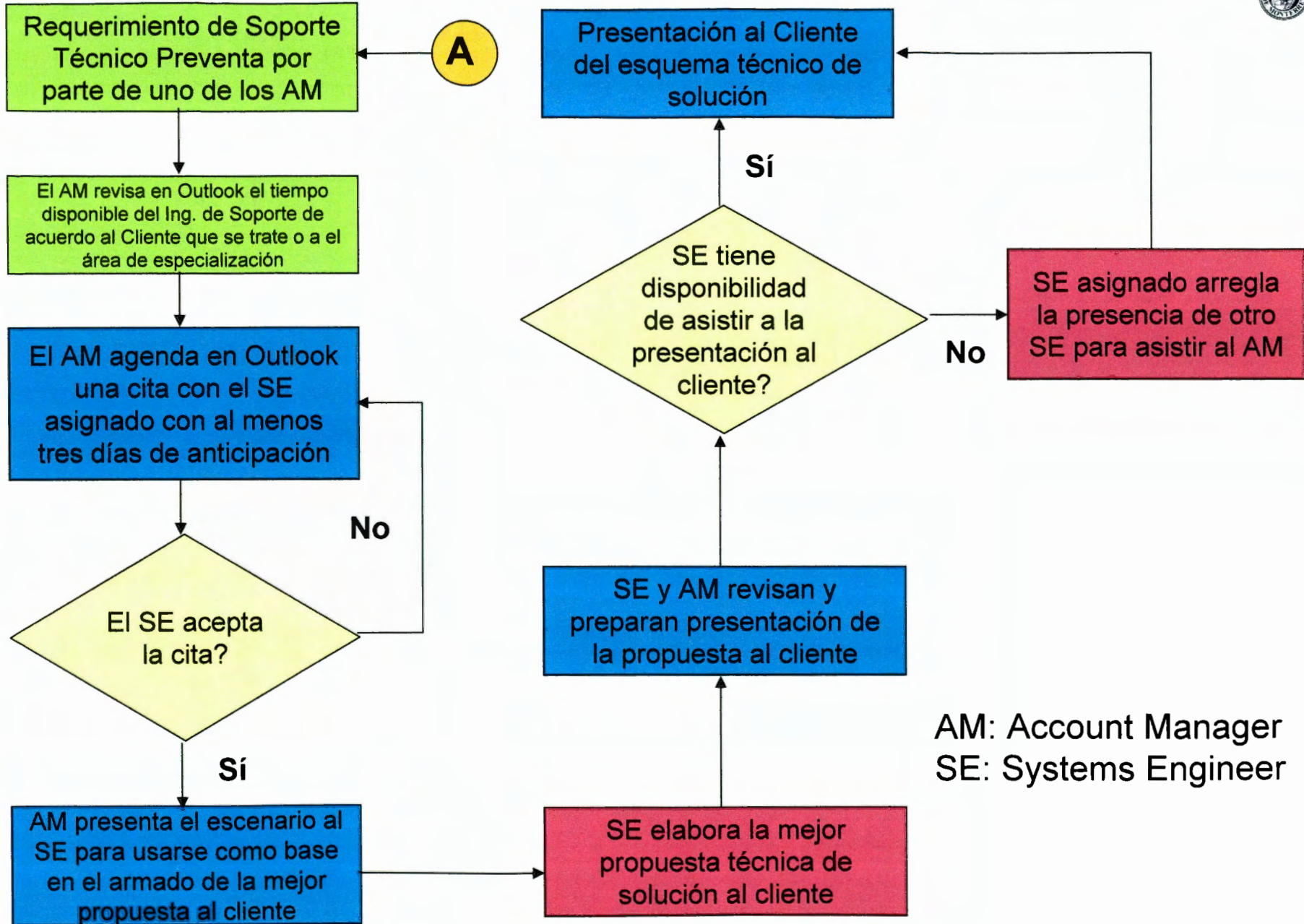
- Participar en las juntas semanales de ventas
- Generar, preparar e impartir dos entrenamientos técnicos tanto a Socios de Negocios como a Usuarios Finales en el año
- Entrenar a la fuerza de ventas de "La Empresa"



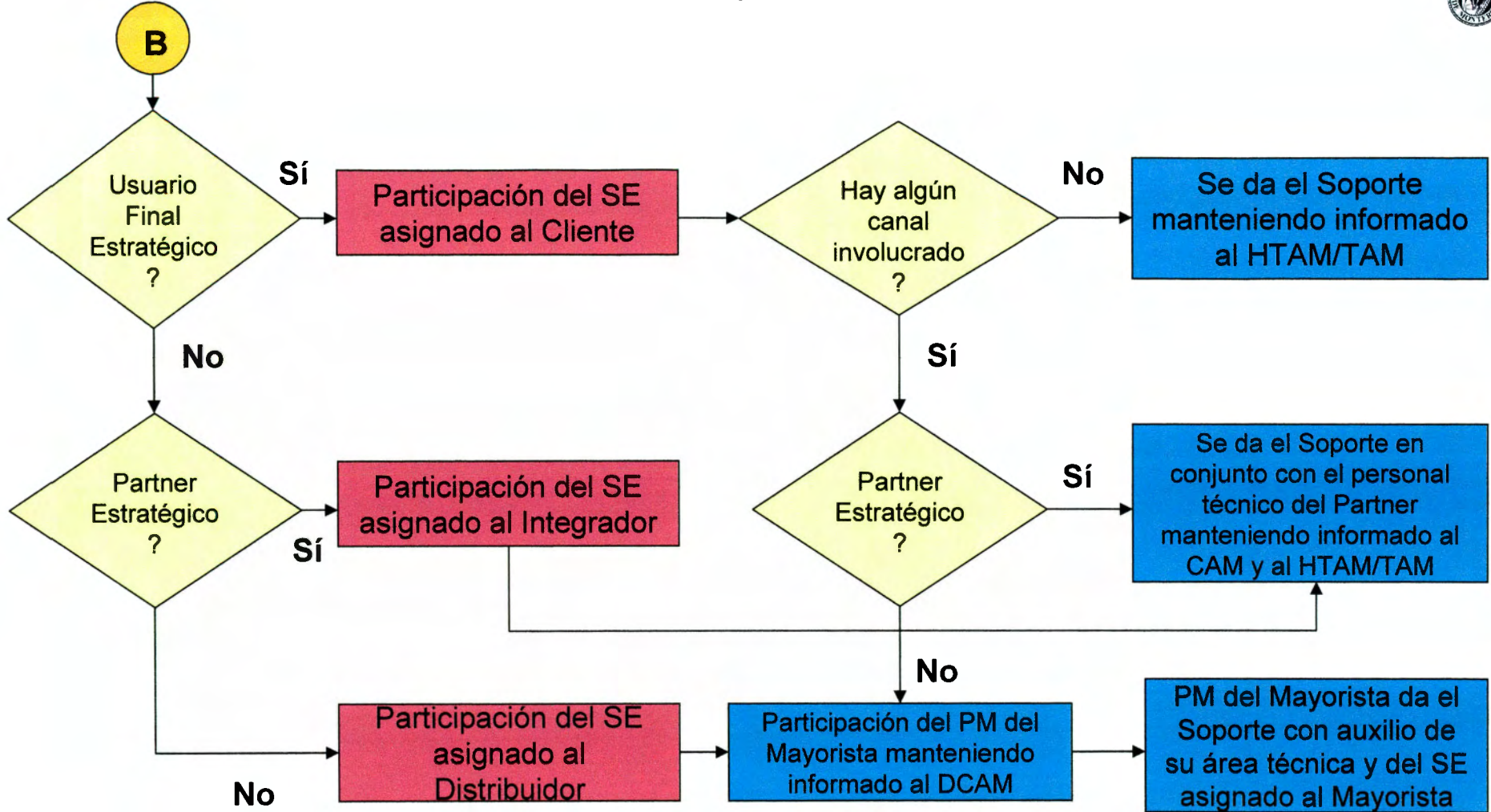
Anexo 3. Diagrama de Flujo del Proceso de Soporte Tecnológico



Requerimiento de Soporte Técnico del tipo Preventa originado en forma interna

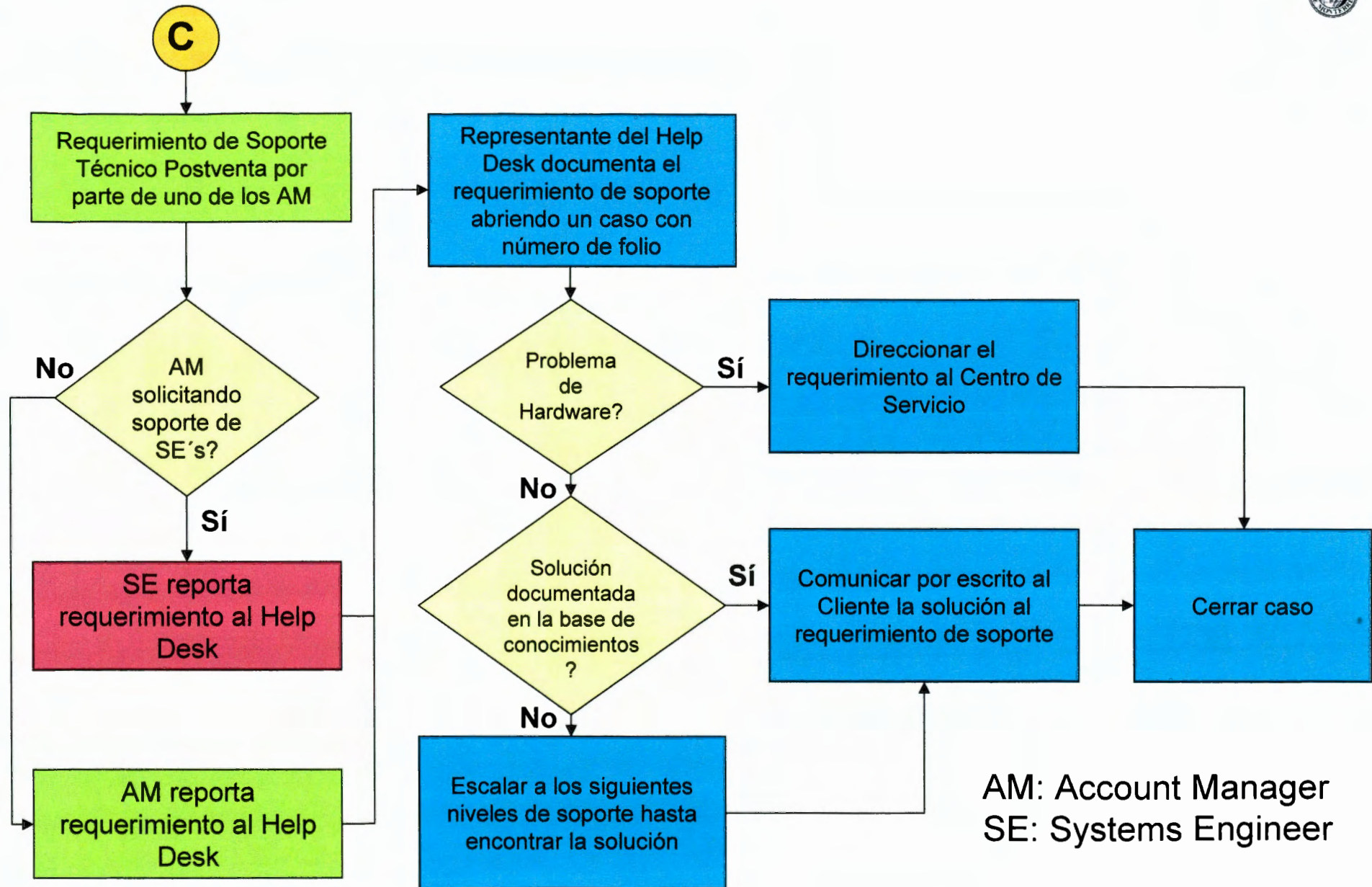


Requerimiento de Soporte Técnico del tipo Preventa originado en forma externa

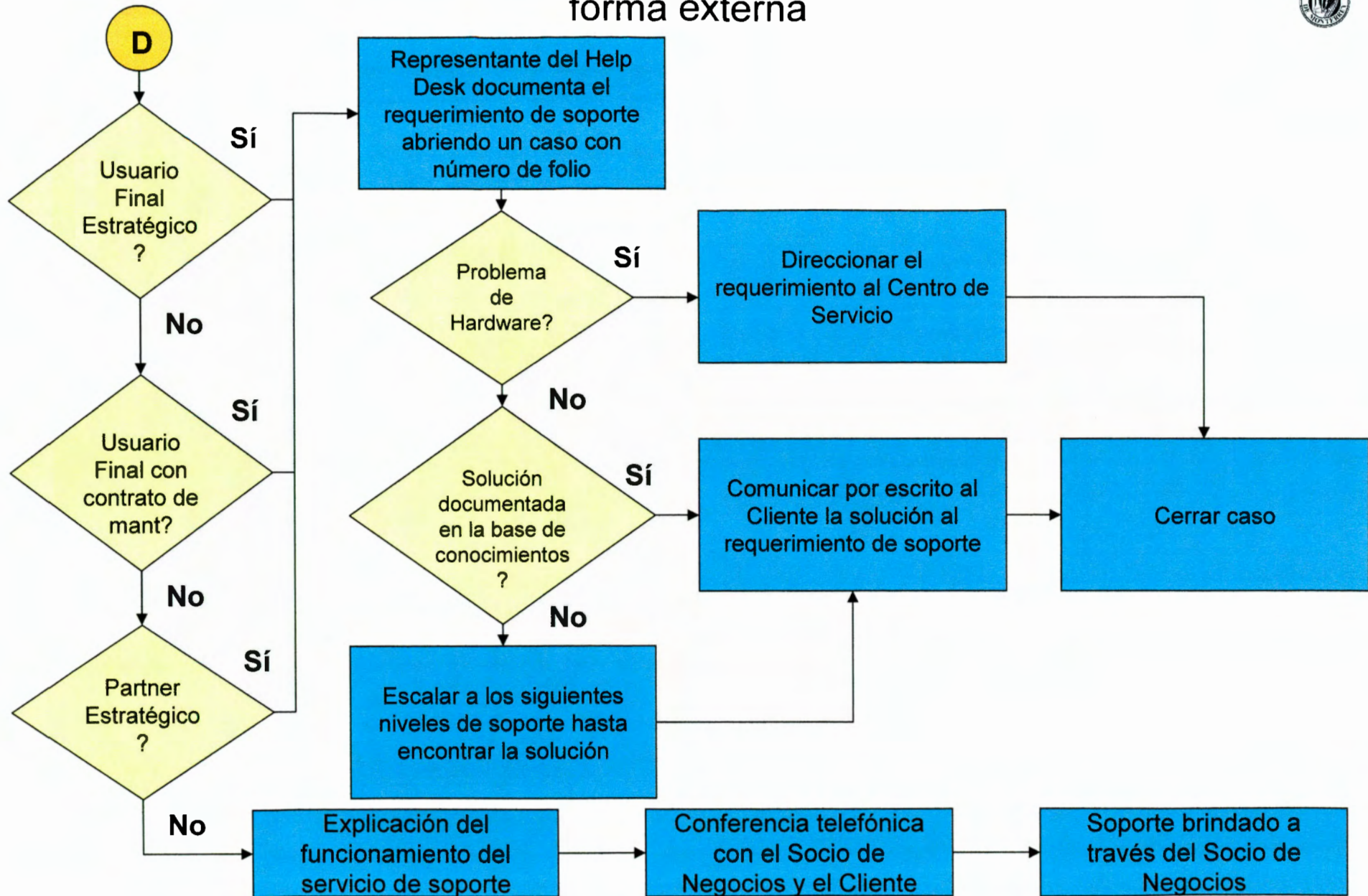


AM: Account Manager
 SE: Systems Engineer
 PM: Product Manager

Requerimiento de Soporte Técnico del tipo Postventa originado en forma interna



Requerimiento de Soporte Técnico del tipo Postventa originado en forma externa



Anexo 4. Lista rápida de los requerimientos a cumplir por las Ordenes de Compra

Check List Orden de Compra	
Criterios	
1 Papel Membretado	<input type="checkbox"/>
2 Dirección a dónde se hará la entrega	<input type="checkbox"/>
3 Dirección Fiscal	<input type="checkbox"/>
4 Número de orden de compra	<input type="checkbox"/>
5 Términos de pago	<input type="checkbox"/>
6 Términos de Transporte o Envío	<input type="checkbox"/>
7 Número de parte Motorola	<input type="checkbox"/>
8 Precio Unitario	<input type="checkbox"/>
9 Número de excepción de Precio(PO)	<input type="checkbox"/>
10 Cantidades	<input type="checkbox"/>
11 Fecha de entrega solicitada por el cliente (CRDD)	<input type="checkbox"/>
12 Fecha PO	<input type="checkbox"/>
13 Información Usuario Final (Ordenes del Partner)	<input type="checkbox"/>



Anexo 5. Formato de Asignación de Cuentas

Nombre del Gerente de Ventas:

Tipo de Cuenta:

Canal

Usuario Final:

Número de SAP (en caso de aplicar):

Movimiento:

Alta Baja Modificación

Datos del Cliente

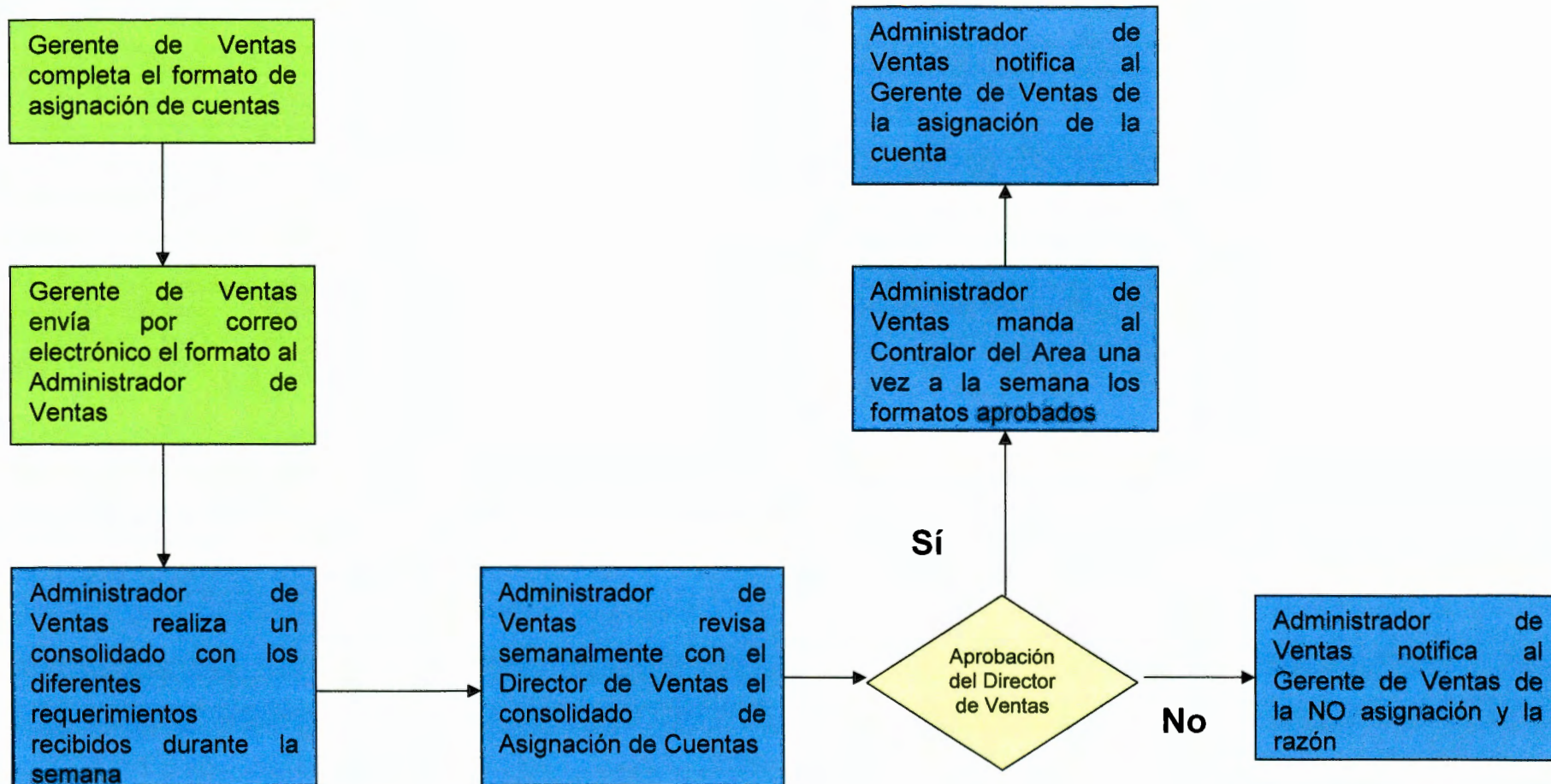
Nombre del Grupo Empresarial:

Nombre de las diferentes Empresas:

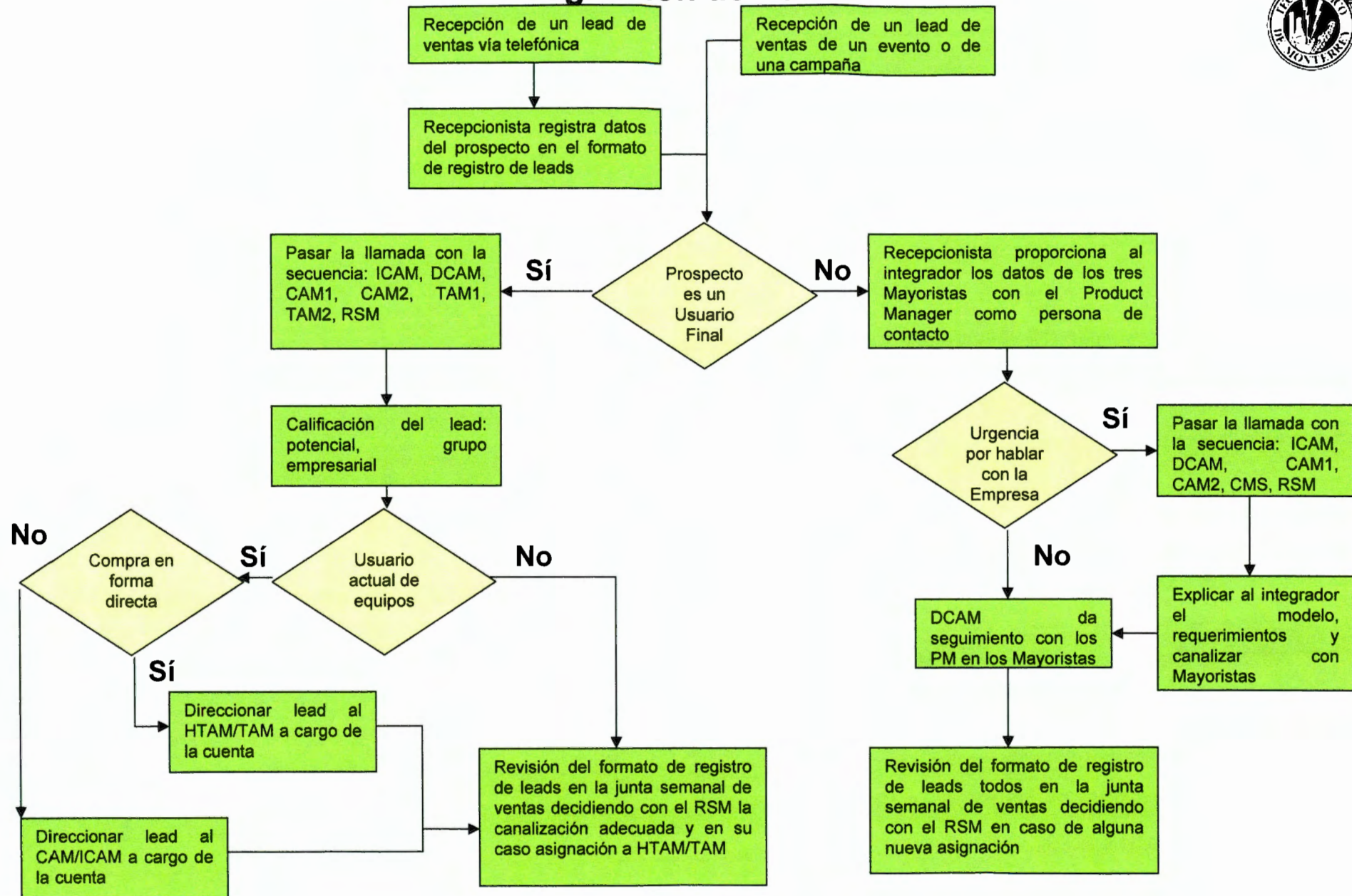
Locación:

Firma del Gerente de Ventas

Anexo 6. Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Cuentas



Anexo 9. Diagrama de Flujo del Proceso de Manejo, Calificación y Asignación de Leads



Anexo 10. Plan de Tiempos Ajustado



Fecha	22 - 29 Abril	29 Abril - 6 Mayo	6 - 13 Mayo	13 - 20 Mayo	20 - 27 Mayo	27 May - 3 Junio	3 - 10 Junio	10 - 17 Junio	17 - 24 Junio	24 Junio - 1 Julio	1 - 8 Julio
Definición del problema											
Aprobación TG1											
Reporte de Avance 1. Analisis de funciones y reunión con el dueño del problema verificación manual RH											
Reporte de Avance 2. Documentar y alinear actividades. Solución de mejoramiento del proceso de ventas											
Entrega del Reporte 3 y TG2. Proceso de soporte Retroalimentación del dueño del problema											
Reporte de avance 4. Procesos de asignación de cuentas y de órdenes de compra											
Reporte de avance 5. Proceso final a implementar. Procedimientos para comunicación formal											
Reporte de Avance 6. Políticas de uso de Value Selling. Manejo de prioridades, tiempos, recursos y home office orientado al cliente.											
TG3 y RFA incluyendo Manejo, calificación y canalización de leads											
Firmada la versión profesional y Marco Teórico											
TG5 Encuadernar											