

**Diseño de un plan de mejora en el área de servicio al cliente en la empresa Luyma S.A.,
ubicada en la localidad de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá.**

Luz Marleny Niño Rodríguez
2020-2, 2021-1

Universidad Santo Tomás
Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Innovación / Investigación Modelo de Desarrollo Empresarial-20211

Mg. Carlos Andrés Rubio Cárdenas

Dedicatoria

Mi trabajo de grado lo dedico a mis hijos Steven y Alejandro, quienes son el motor de mi vida, mi fuente de inspiración para querer superarme cada día y poderles ofrecer una mejor calidad de vida y asegurar sus estudios y formación profesional.

A mi pareja de vida Carlos Ospina, quien cada día me alienta a ser mejor, por su confianza, por creer en mi talento, por ser mi cómplice en esta aventura de seguir estudiando y por todo el apoyo financiero, para seguir con mis planes de Estudios en tiempos tan complejos como los que trajo la pandemia.

Agradecimientos

iii

La oportunidad de vida de iniciar mi especialización en este 2020, la agradezco inicialmente a Dios por permitirme mantenerme sana en medio de las adversidades y poder lograr mis metas de graduarme en esta especialización.

Gracias a mis tutores y al plan de carrera propuesto, donde con la calidad humana y profesional de cada uno de ellos, he logrado afianzar y especializar mis conocimientos poniéndolos al servicio de una solución eficaz para una Empresa que requería mis conocimientos y destrezas de consultoría.

Gracias a Luyma SAS y a sus Directivos que me permitieron la posibilidad de transformar este trabajo de grado en una solución real y aplicada a su Compañía.

En este documento, se genera el diseño de un plan de mejora en el área de servicio al cliente para la empresa Luyma S.A., a través de una consultoría empresarial.

El diseño se llevará a cabo en 3 etapas de estudio, análisis y planteamiento del plan de mejora a los resultados del diagnóstico.

- Fase 1:

Diseño de los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información a través de consultas bibliográficas y de referencias especializadas en el tema para establecer el marco teórico.

Recolección de información a través de las entrevistas internas y externas

- Fase 2:

Análisis e interpretación de la información

Describir los resultados

Establecer el marco y delimitación del problema

- Fase 3

Presentación del análisis del resultado

Generación del plan de mejoras

Desarrollo del BSC, con el fin de dar alcance a la planificación y dirección, enlazando las estrategias y los objetivos metas a donde se pretende llegar dentro de la consultoría.

Cronograma de actividades e implementación del plan.

1. TPI Diseño de un plan de mejora en el área de servicio al cliente en la empresa Luyma S.A., ubicada en la localidad de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá.....	1
Definición del problema	1
Formulación del problema	3
Árbol de problemas.....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación	5
Delimitación.....	6
Descripción del TPI	7
2. Diseño Metodológico.....	9
2.1. Tipo de Investigación.....	9
2.2. Método de Investigación.....	9
2.3. Fuentes y Técnicas de Investigación.....	10
2.3.1. Observación	10
2.3.2. Cuestionarios.....	11
2.3.3. Entrevistas.....	11
3. Diagnostico Organizacional.....	13
Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.....	14
3.1. Análisis Externo.....	14
3.1.1. Proveedores y productos.....	14
3.1.2. Clientes	16
3.1.3. Competencia.....	16
3.2. Análisis del sector.....	17
3.3. Análisis PESTEL	24
3.3.1. Político	24
3.3.2 Económicos.....	25
3.3.3. Social.....	29
3.3.4 Tecnología.....	30
3.3.5. Ecológicos.....	31
3.3.6. Legal	32
3.4. Factores Críticos de Éxito.....	34
3.4.1. Instrumentos.....	34
3.4.2. Análisis Interno.....	39
3.4.3 Análisis Externo.....	44
3.5. Matrices de Diagnóstico (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE).....	49
3.6. Matrices de Diagnóstico (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI).....	51
3.7. Matrices de Diagnóstico (MATRIZ FODA).....	52
3.8. Sensibilización y Aceptación del Cambio	55
3.8.1 Poder negociador de los compradores	55
3.8.2 Poder negociador con los proveedores	56
3.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	57

3.8.4 Amenaza de productos sustitutos.....	57vi
3.8.5. Rivalidad entre los competidores.....	58
4. Propuesta de Solución.....	59
4.1. Referentes Teóricos	59
4.2. Descripción de la Solución	62
4.2.1. Descripción de la Propuesta.....	63
4.2.2. Objetivos de la propuesta.....	63
4.2.3. Estrategias asociadas (DOFA)	64
4.3. Implementación de la propuesta	67
4.3.1. Diseño estratégico	67
4.3.2 Propuesta de políticas	68
4.3.3 Propuesta Score por Competencias.....	80
4.3.4 Propuesta Implementación de CRM	104
4.4. Integración de la Arquitectura Organizacional	112
4.4.1. Plan de Servicio al Cliente.....	112
5. Planteamiento del Plan de Acción	114
5.1. Mapa estratégico	115
5.2. Balance Score Card.....	116
5.3. Actividades – Plan de Acción	118
5.4. Cronograma.....	120
5.5. Costos.....	121
6. Conclusiones	122
7. Recomendaciones	125
8. Bibliografía	126
ANEXO 1.....	129
ANEXO 2.....	132
ANEXO 3.....	134

Lista de tablas

vii

Tabla 1 Proveedores Luyma	15
Tabla 2: Importaciones por eslabón: maquinaria agrícola	21
Tabla 3: Medición empleo histórico	23
Tabla 4: Informe preliminar de la observación.....	35
Tabla 5: Hallazgos entrevista Líder Financiero (Ver Anexo 1).....	36
Tabla 6: Hallazgos entrevista Analista Administrativo (ver Anexo 2).....	36
Tabla 7: Hallazgos entrevista Gerente de Ventas (ver Anexo 3).....	37
Tabla 8: Cinco Fuerzas de Porter: Poder negociador de los compradores	55
Tabla 9: Cinco Fuerzas de Porter: Poder negociador con los proveedores.....	56
Tabla 10: Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos competidores entrantes	57
Tabla 11: Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de productos sustitutos.....	57
Tabla 12: Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre los competidores.....	58
Tabla 13: Niveles de Polivalencias.....	99
Tabla 14: Autores Teorías Reconocimientos.....	101
Tabla 15: Costos puesta en marcha CRM.....	121

Lista de figuras

viii

Figura 1 Árbol de problemas	3
Figura 2 Diagrama de Gantt Diseño del plan de trabajo.....	8
Figura 3:Comportamiento del dólar enero a dic 2020	26
Figura 4: Créditos con recursos de redescuento : Finagro	27
Figura 5: La oferta de créditos para el campo - Bancos	28
Figura 6:Factores Críticos de Éxito	34
Figura 7: Organigrama interno de Luyma	40
Figura 8: Sensibilización y Aceptación del cambio.....	55
Figura 9: Modelo Score por Competencias	80
Figura 10: Capacitación, formación y desarrollo.....	95
Figura 11: Flujograma para planes de sucesión	97
Figura 12: Soft Skills requeridas.....	98
Figura 13: Ciclo CRM	104
Figura 14: Modelo propuesto CRM: montaje en la Web.....	105
Figura 15: Funcionalidades promocionales de Salesforce.....	109
Figura 16: Pantallas del CRM interno	110
Figura 17: Mapa Estratégico propuesto Luyma SA.....	115

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Principios aplicables a la entrevista	13
Ilustración 2: Tabulación de resultado encuesta a clientes	38
Ilustración 3: Tabulación resultados entrevista clientes	39
Ilustración 4: Matriz MEFE	50
Ilustración 5: Matriz MEFI	51
Ilustración 6: MATRIZ SFAS	53
Ilustración 7:Matriz FODA - Estrategias	54
Ilustración 8: Cuadro de mando integral.....	67
Ilustración 9: Propuesta Política de Crédito y Cobranza	68
Ilustración 10: Política de ventas	71
Ilustración 11: Manual de Servicio al Cliente.....	74
Ilustración 12: Propuesta modelo de encuesta	79
Ilustración 13:Proceso de selección por competencias:.....	88
Ilustración 14: Modelo de evaluación 360.....	91
Ilustración 15: Modelo gestión del desempeño	93
Ilustración 16: Proceso de planes de sucesión	97
Ilustración 17: El plan de reconocimientos y compensaciones sugerido.....	103
Ilustración 18: Balance Score Card de Luyma SA	116
Ilustración 19: Plan de Acción propuesto Implementación del CRM	118
Ilustración 20: Cronograma de actividades implementación CRM.....	120

INTRODUCCION

La consultoría de empresas se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. *La consultoría de empresas se ha transformado en una profesión.* Miles de personas y organizaciones hacen de la consultoría su ocupación a tiempo completo y tratan de imponer normas profesionales con respecto a la calidad del asesoramiento que proporcionan métodos de intervención y principios éticos. (Kubr, 2010).

La realización de este proyecto se genera con carácter profesional, ya que pertenece al TPI (Trabajo Profesional Integrado), trabajo que determinará la culminación de los estudios de Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial, especialización que cuenta con una opción de encaminar hacia el terreno de la consultoría empresarial.

La presente consultoría se realiza a la empresa Luyma SA, empresa del sector agroindustrial, dando alcance al diagnóstico y presentación de un plan de mejora al área de servicio al cliente. El estudio del área en la empresa mencionada está dirigida a la atención en un 85% a personas naturales o pequeños productores. Dentro del estudio se verá el impacto del manejo tecnológico, los seguimientos y manejo interno y externo del manejo postventa.

El diagnóstico y el planteamiento del plan de mejora se enmarcará en el resultado de las entrevistas realizadas al cliente interno y una muestra de los clientes externos pertenecientes a la Compañía, así como un muestreo a clientes potenciales sobre la atención, experiencia de cliente, manejo postventa y seguimiento a sus necesidades en los canales de comunicación.

El planteamiento de mejora generará una mejor experiencia de compra y atención al cliente. Se planteará un estudio a través de entrevistas a clientes, estableciendo patrones de preferencia, se levantará el paso a paso de la experiencia de compra y atención con el fin de establecer los planes de mejora y acciones que determinaran la atención del servicio. Dado que hoy en Luyma no hay mediciones, es imposible establecer mejoras sin contar con parámetros de medición, por lo que se establecerá seguimientos y calificación a la atención del servicio para centrar los ajustes dónde es realmente necesario.

La consultoría permitirá establecer el estándar de servicio interno requerido, la generación de la documentación y establecimiento de responsabilidades, responsables y alcances de cada etapa y de cada gestor dentro del proceso. Todos y cada uno de los integrantes de la cadena de relación con el cliente deberá garantizar el aseguramiento de una excelente experiencia en el servicio de relación cliente-empresa. La cultura de ejecutar el mejor servicio debe estar alineado a la medición de indicadores establecidos a donde la empresa quiere llegar.

La consultoría planteará el plan de acción y manejo que se deberá llevar a cabo para poder establecer un plan de mejoramiento efectivo, que resuelva los problemas raíz identificados en las primeras etapas a través de un estudio detallado de factores internos y externos que permitirán evidenciar las fortalezas y debilidades de la Compañía y, así mismo podrá determinar el plan de mejoramiento adecuado a la necesidad del cliente externo.

1. TPI

Diseño de un plan de mejora en el área de servicio al cliente en la empresa

Luyma S.A., ubicada en la localidad de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá.

Definición del problema

La empresa LUYMA TRACTORES S.A, es una empresa familiar con 33 años de experiencia en el mercado de comercialización de maquinaria y repuestos agrícolas importados. La empresa está ubicada en la misma dirección en Bogotá desde su fundación (Avenida Calle 6 #4799,). Ha mejorado sus instalaciones y han crecido desde entonces pasando a ser una empresa de 4 personas a mantener una nómina de 35 personas con vinculación directa y 9 externos. La presencia de la Compañía cuenta con 3 sedes: Bogotá con un mercado del 45%, Yopal con un mercado del 42% y Cereté con un mercado del 13%. De acuerdo con los datos suministrados en entrevista por el líder financiero de la compañía, el señor Carlos Ospina, al cierre de noviembre del 2020 la Compañía contaba con 13425 clientes históricos de los cuales 11625 se encuentran activos con compras de maquinaria, servicios técnicos y repuestos a nivel nacional; de estos clientes activos, el 85.38% (9926) son personas naturales.

Los datos suministrados en entrevista con el líder financiero señalaron que, al cierre del segundo trimestre del año 2020, se evidenciaron un creciente número de reclamos frente al incumplimiento de servicios tardíos, maquinas sin entregas oportunas, cotizaciones con más de 30 días sin atención. Si bien se estableció que, por la particularidad de la pandemia, se estaba trabajando remoto, estas quejas no son ajenas al pasado (año

2019) donde se perdieron más de 35 clientes por falta de atención oportuna a sus requerimientos. Si bien Luyma no cuenta con un seguimiento que pueda mostrar las mediciones de estas reclamaciones y poderlas esquematizar por tipo de dolencia del cliente, el inventario generado desde la gerencia comercial para la junta directiva del mes de septiembre estableció que al cierre del segundo trimestre y con corte de 31 de agosto del 2020, los reclamos recopilados superaban los 150 quejas e inconformidades de los clientes.

Cabe resaltar una vez enmarcado lo anterior, que Luyma SA, no cuenta con un área de servicio al cliente. La compañía no maneja políticas, procesos, lineamientos, estrategias, ni programas que apoyen el servicio pre y post venta. Lo anterior ocasiona baja eficiencia en la captura de nuevos mercados, que se pierdan clientes potenciales o/y antiguos, que no haya mediciones de retención, fidelización, referidos, entre otras variables del comportamiento y manejo del negocio a nivel de servicio.

Luyma centra su atención en la fuerza comercial, por lo que no hay canales de seguimiento y medición de la eficiencia en la atención. Siguiendo los datos suministrados y discutidos con el líder financiero, el último año se han perdido más del 12% de clientes antiguos y de acuerdo con un seguimiento se determinó que no se contó con oportunidad en su atención, que se incumplieron compromisos y se desatendió el cliente de manera interna donde no había un responsable asignado, sino se asumía que “alguien” estaba haciendo seguimiento.

Este año atípico por el manejo de la pandemia y la creciente crisis agrícola por no poder sacar las cosechas a mercados, los factores adversos del clima y la incidencia directa del consumo de productos de alto consumo como es el caso de los “paperos”

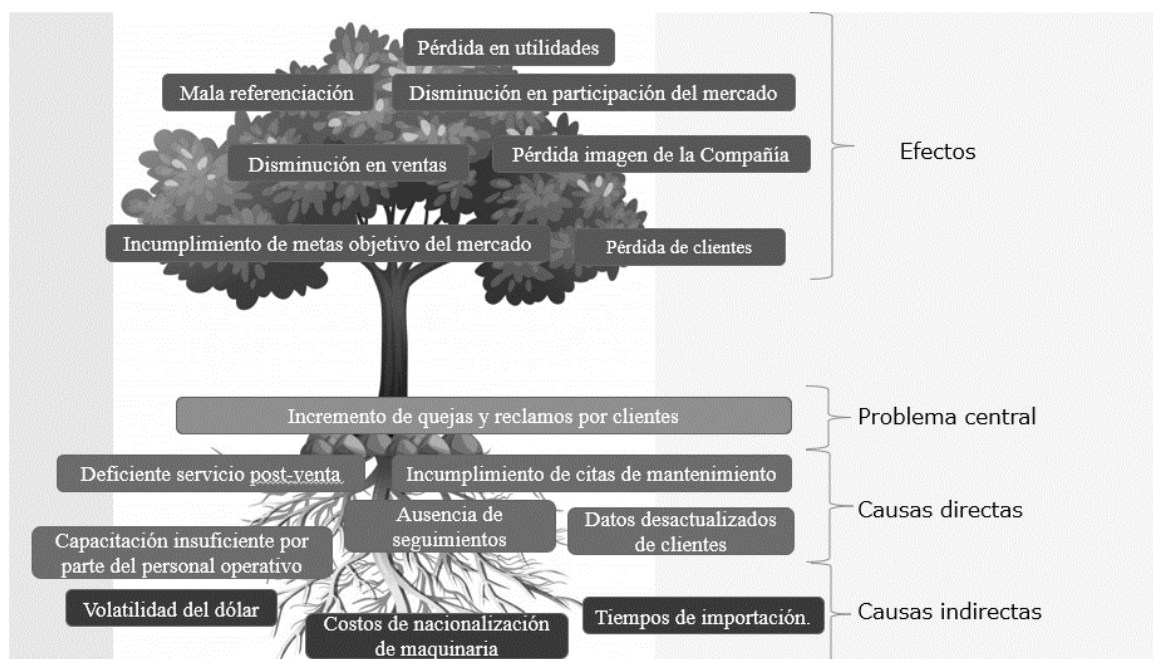
requiere que se haga una evaluación de la situación actual de las afectaciones futuras del agro que directamente tocan la rentabilidad y crecimiento de la empresa, por lo que es fundamental generar acciones inmediatas que resuelvan el problema central de la compañía a nivel de servicio.

Formulación del problema

¿Cómo lograr que la empresa Luyma SA mejore los índices de atención al cliente a través del diseño de un plan de mejora?

Árbol de problemas

Figura 1 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora en el área de servicio al cliente en la empresa Luyma SA, ubicada en la localidad de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Generar el estudio del entorno y análisis PESTEL, evidenciando la influencia positiva y/o negativa en el sector con el fin de establecer las incidencias sobre el desarrollo de la Compañía.
- Recolectar información basándose en encuestas a clientes externos para determinar el enfoque de servicio requerido y validar los principales problemas de atención.
- Validar la información de los resultados de encuestas y entrevistas internas y externas para determinar el camino y plan a seguir atendiendo las prioridades que resulten dentro del plan de acción.
- Diseñar y presentar las acciones y herramientas que llevará la propuesta de mejora para el área de servicio al cliente.
- Elaborar estrategias de gestión a través de planes de acción encaminados hacia la mejora del servicio al cliente.
- Realizar la evaluación de las estrategias planteadas en el plan de mejora con la herramienta Balance Score Card.

Justificación

De acuerdo con el libro Excelencia en Servicio "Al que no sabe dónde va, cualquier camino lo lleva." El camino hacia la excelencia sólo es posible cuando las empresas logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales de crear valor. Antes de considerar que aspectos son fundamentales a la hora de dar satisfacción a las demandas de valor de los clientes, debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Cuánto de lo que un cliente compra es producto y cuanto es servicio? "Los atributos intangibles son su ventaja" (Tigani, 2006)

Cada día se oye más a menudo la importancia de la experiencia de cliente dentro de las Compañías, finalmente los clientes son el corazón y el motor para el desarrollo de los negocios. En el mundo empresarial un cliente insatisfecho simplemente se va y no regresa a partir de una mala experiencia de atención y por otro lado un cliente satisfecho es fuente de referenciación para su entorno. Los clientes dónde Luyma tiende su atención pertenecen a un sector "tradicional" por lo que se dice que son clientes "de por vida", claro, siempre que su experiencia sea positiva y se le brinde la atención prioritaria que ellos esperan.

Para establecer los hallazgos y la medición de las quejas de los clientes, se recurrirá a la revisión documental de correos, la medición de datos de ventas, de reprocesos y planillas de registro de servicios planillados vs servicios prestados. Se generará un estudio y medición de impacto a través de entrevistas internas y externas a partir de la experiencia de cliente para evidenciar fortalezas y debilidades. Se generará un

diseño muestral, la elaboración de encuestas y los análisis de resultados. Todo lo anterior, con el fin de establecer mediciones reales de las quejas de los clientes y poder establecer el plan de acción de medidas que ofrecerá la consultoría para la fidelización de los clientes.

Luyma SA contará con herramientas, procesos y acciones definidas en la consultoría para brindar una solución estable en el corto y mediano plazo a su implementación.

Solución que generará gran impacto en los resultados de las mediciones de fidelización y retención de clientes. Los estudios académicos y prácticos del mercado de las consultorías nos muestran que las empresas logran desarrollar acciones ganadoras en las áreas en que son intervenidas.

Delimitación

El estudio será durante un periodo de 10 meses prospectivo, en el cual se presentará y documentaran todas las fases del proyecto de consultoría, desde el diagnóstico hasta la entrega del plan de mejoras a la Compañía.

El plan de mejora y las alternativas de solución se darán a partir del diagnóstico basado en las entrevistas internas y externas, enfocadas a identificar las debilidades frente a un estudio de mercado del sector.

Abarcará el estudio a clientes de las tres sedes a nivel nacional con las que cuenta la empresa, los contactos serán en un 100% virtuales tanto para clientes externos, como para las personas internas asignadas al manejo del proyecto.

Descripción del TPI

El TPI contempla la línea de consultoría empresarial: Diseño de un plan de mejora en el área de servicio al cliente en la empresa Luyma S.A. Este proyecto de consultoría abarcará el estudio del entorno de la empresa, el análisis de las variables internas y externas que inciden en la prestación de un servicio adecuado al cliente. Una vez generado los estudios, se realizarán las mediciones de los resultados dando a conocer las acciones dentro de un plan organizado para dar alcance a la fase de mejora dentro de la propuesta de la consultoría.

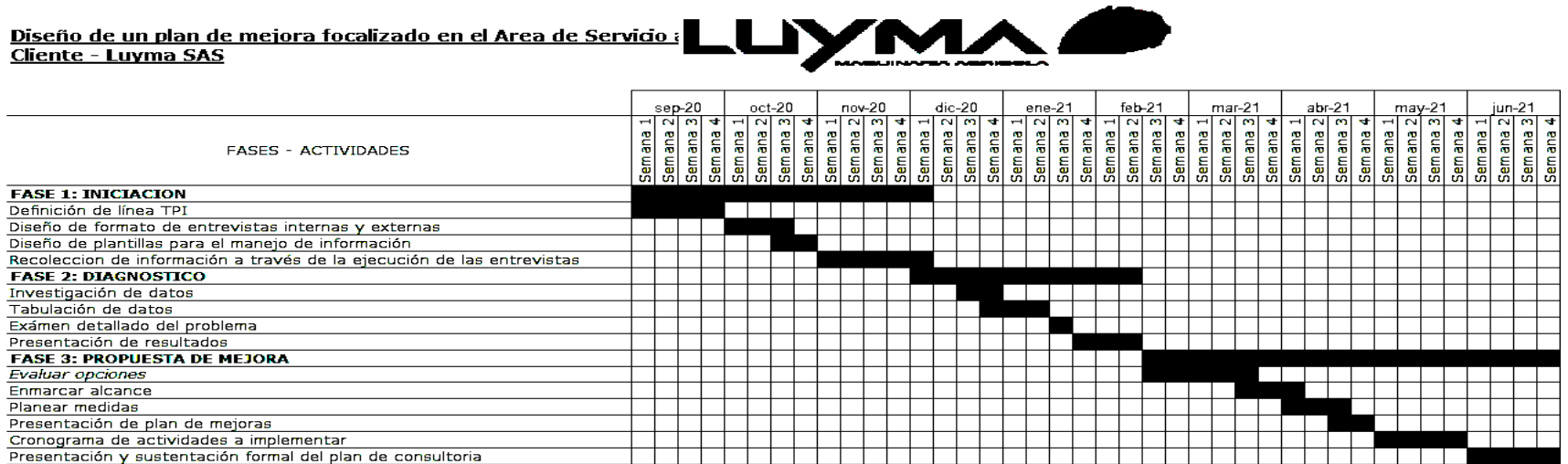
Las acciones de mejora se plantearán en un plan de trabajo que comprende la documentación de los procesos internos de cara a la atención al cliente, la capacitación en servicio al personal de contacto y por último la generación de un CRM que conlleve a mantener una herramienta que permita el adecuado manejo, control y seguimiento del cliente.

Las fases del desarrollo del TPI estarán alineadas a los módulos académicos de la especialización, con el fin de poner en práctica en esta propuesta las fortalezas del conocimiento de las diferentes técnicas y estudios adquiridos.

Dentro del desarrollo del TPI y así mismo la propuesta de la consultoría contienen 3 fases:

Fase de Iniciación: En esta fase se desarrolla la definición del TPI como consultoría, los diseños de formatos de entrevistas, manejo y recolección de información. En la Fase de diagnóstico, se centrará en la generación del diagnóstico, investigación y tabulación de datos, desarrollando un examen detallado del problema donde se presentarán los resultados. Y la fase de propuesta que abarcará desde la evaluación de opciones, hasta la presentación del plan integral de mejora con la validación del BSC.

Figura 2 Diagrama de Gantt Diseño del plan de trabajo



Elaboración propia

2. Diseño Metodológico

2.1. Tipo de Investigación

La investigación que se llevará a cabo dentro de la consultoría al área de servicio al cliente será en 2 líneas:

Documental: se realizará un análisis de la información registrada en cuanto a los requerimientos no atendidos, los tiempos de cotizaciones vs los tiempos de atención de ventas, las devoluciones o retractaciones de venta para poder esquematizar la información, generar tabulaciones y dar un diagnóstico a partir de la información detallada.

Descriptiva: Con las herramientas como las entrevistas, cuestionarios y el método de observación se entregará en detalle cuáles son las reacciones de los clientes, que le duele al cliente y cuáles son sus expectativas reales sobre el servicio que debería prestar Luyma.

2.2. Método de Investigación

El método de investigación usado será el inductivo-deductivo que buscará entender los sucesos y los hechos de las quejas y reclamaciones de los clientes, para generar a partir de la experiencia fallida con Luyma, tomar acciones que lleven a entender los sucesos, poder encontrar las razones y corregirlas para contar con un plan de mejora que se alinee a las necesidades y expectativas reales de lo que espera el cliente externo.

2.3. Fuentes y Técnicas de Investigación

Dentro de las fuentes y técnicas se usará las secundarias como los documentos internos de la compañía, los datos estadísticos del macroentorno y los textos de literatura que afiancen las teorías del excelente servicio al cliente para afianzar la metodología y acciones a priorizar en el desarrollo de las alternativas de mejora.

Para el caso de las fuentes primarias, se manejará los métodos de observación, cuestionarios y entrevistas con el fin de obtener de manera directa la información y poder establecer los patrones y acciones adecuadas a tomar.

Dentro de las fuentes primarias se tiene a los líderes, empleados y clientes de Luyma. La compañía ha asignado un grupo y determinado la muestra de clientes dentro de estas fuentes:

Líder Financiero, Analista Administrativa, Gerente de Ventas, Gerente General, 1 vendedor de cada sede, 3 técnicos de campo y 1 de desarrollo. Clientes: 10 clientes de cada sede.

2.3.1. Observación

La observación en consultoría es fundamental para determinar de manera independiente hallazgos que permitan identificar fallas en el proceso u omisiones dentro del mismo. Esta observación se centrará en procesos, flujo de operaciones, métodos de trabajo, ritmo, disciplina, condiciones de puestos de trabajo, actitudes, relacionamiento

con el entorno. No se pretende generar una evaluación de la observación del individuo en particular, sino del cargo y fuerza que ejerce dentro de la cadena de valor para el cliente.

Dado que este método puede resultar “incomodo” para quienes son observados en su proceso, la técnica y alcance se dará a conocer en conjunto con los líderes del proyecto para que la información sea fiable e inclusive sean parte de las sugerencias de mejora, con lo que esta técnica puede contribuir a recibir directamente de los involucrados acciones y propuestas para optimizar los procesos.

2.3.2. Cuestionarios

En esta técnica podrá incluirse con preguntas sencillas para poder tabular información sobre el manejo de las sucursales en tiempos de atención y reprocesos. Los cuestionarios brindaran información detallada para poder hallar estadísticas de ventas fallidas, reclamaciones, tiempos de servicio en las sedes vs las respuestas por la central. Se buscará establecer patrones con las respuestas que ayudan a establecer con mayor claridad los problemas y así mismo generar acciones que sean efectivas dentro del desarrollo de la consultoría de servicio al cliente.

2.3.3. Entrevistas

Dentro de esta consultoría esta será la técnica más utilizada para obtener la recopilación de los datos ya que al entrevistar a los diferentes stakeholders se podrá determinar con gran detalle cada una de las circunstancias que deberán ser objeto de atención dentro de la propuesta de mejora.

Si bien la entrevista brinda herramientas adicionales de impresiones y evaluación de posturas y gesticulaciones del entrevistado, por los temas de pandemia que vive el

mundo actualmente las entrevistas se realizarán a través de las diferentes tecnologías de comunicaciones, se resalta que, al contar con las grabaciones autorizadas de los entrevistados, se puede contar con la reevaluación de las posturas las veces que se considere necesario.

Para entrevistar a los clientes de la empresa, dado que su gran mayoría son personas agricultoras, se deberá generar un cuestionario de preguntas adecuado en su lenguaje y su manejo para poder recibir de su parte la mejor percepción de la entrevista. Si bien con la Gerencia General de la Compañía ya se ha estado acordando la muestra de clientes externos, se ha recibido como feedback de parte de la empresa que no se haga de manera aleatoria, sino que dentro de una previa selección de los cien clientes más importantes de cada sede se establezca una muestra del 10% para poder establecer una muestra considerable de 30 clientes para realizar las respectivas entrevistas.

En el libro La Consultoría de Empresas, guía para la profesión, se relaciona en su detalle del diagnóstico empresarial la guía de los principios aplicables dentro de la entrevista, por lo que es pertinente traerlo dentro de este documento para enmarcar la importancia y lo más relevante a tener en cuenta a la hora de generar el desarrollo de esta técnica de recolección de datos al segmento de clientes agricultores, que culturalmente y por tradición pueden no ser tan receptivos a la hora de una entrevista.

Ilustración 1: Principios aplicables a la entrevista



Fuente: (KUBR, 2010)

3. Diagnostico Organizacional

El diagnostico organizacional de la empresa Luyma SA, objeto de la consultoría permitirá que a través de un análisis de los factores externos e internos se puedan determinar de manera analítica la situación real de la compañía, generar acciones y estrategias una vez desarrolladas las matrices de diagnóstico, para proponer de manera objetiva y adecuada acciones al mejoramiento del canal de servicio al cliente donde se centra la consultoría para este caso.

Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.

3.1. Análisis Externo.

3.1.1. Proveedores y productos.

Luyma importa toda la maquinaria y repuestos que comercializa desde sus sedes en Bogotá, Yopal y Cereté.

Teniendo en cuenta el manejo de cada una de las casas de maquinaria agrícola que se manejan en el país, Luyma maneja maquinaria de la marca KUBOTA exclusiva en todas las líneas que esta casa maneja y por esta línea genera el 73% del manejo de sus ventas.

Es importante notar que la representación de la marca va certificada anualmente con la calificación del servicio técnico postventa (Contar con los equipos especializados de diagnóstico, personal capacitado, cumplimiento de las normas de atención del fabricante, contar con procedimientos debidamente documentados y manejo de inventario de repuestos al 100% sobre equipos vendidos) que la casa Kubota hace aleatoria a los clientes que reportan la compra de los tractores y/o otras maquinarias, según el líder financiero los últimos 3 años la calificación ha contenido notaciones sobre necesidades de manejo y atención al cliente en el servicio post entregado por Luyma, lo que hace riesgoso la renovación de la exclusividad de la marca si no se toman medidas adecuadas en el servicio post venta.

La línea de productos e implementos agrícolas son más de 500 en el inventario de manejo. A continuación, se numeran los proveedores más importantes y los productos más relevantes de cada una de estas marcas.

Tabla 1 Proveedores Luyma

CASA o MARCA	Productos
Kubota	Tractores Cargador para Tractor Miniexcavadora Cosechadora Plantadora de arroz
MARCA	Implemento
Baldan	Rastra Arado
Jumil	Sembradora Cosechadora Esparcidora de abono
JF	Cabeza para pastos Cabezal de corte Picadora ensiladora Cosechadora de forraje Vagón forrajero
Ideagro	Embutidora silo pres
Yomel	Esparcidora Fertilizadora Rastrillo hilerado
Falc	Rotovo Falc HD Desbrozadora Paleadora
Wataname	Aporcadora con Fumigadora Aporcadora de papa
KO	Fumigadora
Dondi	Zanjadora

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por el líder financiero de Luyma SA

3.1.2. Clientes

Los clientes de Luyma en su 85% corresponden a pequeños y medianos agricultores, por lo que está dirigido a personas naturales principalmente y el otro 15% al sector industrial agrícola.

El mercado en Bogotá cobija principalmente los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Tolima y Valle. En Yopal se encuentra la segunda sede de Luyma y es tan importante en ventas como Bogotá, desde esta sede se gestionan los departamentos de Casanare, Meta, Guaviare y Vichada. Y desde Cereté se cobija la costa atlántica, principalmente para los cultivos en Córdoba.

Varias de las organizaciones en Fedearroz y Fedepapa están directamente afiliadas y pertenecen a los clientes corporativos con la Compañía con más de 20 años de permanencia en la lista de clientes fidelizados.

3.1.3. Competencia.

Desde el portal AGRONEGOCIOS, Colombia cuenta con más de 70 empresas dedicadas a la comercialización de maquinaria agrícola en el país. Colombia es un mercado importante para las empresas de los países que fabrican estas maquinarias e implementos. En Latinoamérica Brasil es el más grande productor de maquinaria agrícola y Colombia es el sexto mercado más importante al que exportan sus productos de esta línea.

Luyma maneja la exclusividad de la marca Kubota, y comparte esta marca con Motomart, empresa de la cuál tienen el 49% de participación los dos socios de Luyma, con quienes comparten clientes, estrategias de negocios y no son competencia, sino coequiperos para llegar a licitaciones o a zonas donde una u otra empresa tiene presencia.

Jhon Deere es una casa fuerte en el sector y tiene el respaldo de Casa Toro para su comercialización, ellos son muy fuertes en tecnología, pero los precios de Kubota son más competitivos para el mediano y pequeño productor por lo que precisamente la fidelización a la marca desde hace ya 16 años los ha mantenido en el mercado con muy buenas utilidades y resultados como grupo empresarial.

3.2. Análisis del sector

La empresa Luyma SA, pertenece al sector de talla mundial de las manufacturas, dentro de la cadena de metalmecánica y maquinaria no eléctrica, eslabón de maquinaria agrícola.

De acuerdo con información de fuentes secundarias como el portal contexto ganadero en su boletín de julio del 2019, indicaba que Colombia era el sexto mercado más importante en importaciones de maquinaria agrícola desde Brasil, con un mercado superior a los 30 millones de dólares.

De acuerdo con fuentes de estudios de Finagro y la Red Agrícola, la maquinaria hace parte de los “agro insumos” del sector agropecuario y representan el 12% del total de mercado. Esta industria actualmente se encuentra abastecida por las casas de marcas más reconocidas a nivel mundial como Kubota, Jhon Deree, Massey Ferguson, Newman, HMT, Swaraj entre otras. El mercado de distribuidores de maquinaria se divide en dos

grupos: “Los Especialistas” y los GDA (Grandes Distribuidores Agrícolas). Luyma pertenece al grupo de “Los Especialistas” ya que, por su experticia en el sector de más de 30 años, su posición financiera y las certificaciones de servicio técnico en la marca Kubota lo han hecho que cuente con la exclusividad de la representación de la marca, lo que hace favorable la distribución y preferencia del cliente por esta empresa.

El sector de maquinaria agrícola importada es un mercado creciente, ya que desde hace una década hay planes gubernamentales para el apoyo y financiamiento a la compra de maquinaria agrícola que ayude a la tecnificación del campo y por lo tanto se tenga un campo más eficiente en cosechas. De acuerdo con la página de Agronegocios, la tecnificación vuelve los cultivos 30% más rentables y eficientes en sus cosechas. El sector cuenta igualmente con planes de financiación desde Finagro que en el 2017 de mano del Ministerio de Agricultura lanzaron el programa “A toda máquina” que busca financiar hasta por 8 años y con periodos de gracia a los pequeños, medianos y grandes productores que requieran financiación para la compra de maquinaria agrícola. “Tenemos el reto de lograr la modernización del campo colombiano a través de nuevas alternativas de financiamiento donde los beneficiarios sean los pequeños, medianos y grandes productores. A través de ellos podemos mejorar la productividad en el sector agropecuario”, indicó Carlos Ramiro Chavarro, presidente de FINAGRO.

De acuerdo con los datos estadísticos DANE las importaciones de maquinaria agrícola para el 2019 representaron más de 60 mil millones de pesos y si bien se ve en este eslabón específicos un descenso frente a los dos años anteriores, 2018 y 2017, es importante notar que el decreto 1280 del 2017 para uso y manejo de maquinaria

importada usada queda en vigencia con arancel del 0% con el incentivo de capitalización rural, este decreto se inició por dos años desde el 1ro de enero del 2017, pero se extendió en mayo del 2019 por una prórroga de 2 años más. Si bien los aranceles grabados al cero (0) son llamativos, cabe resaltar que los costos de intermediación, así como las tasas de nacionalización han hecho que el mercado pierda adeptos de acuerdo con la percepción de clientes recibida y transmitida en entrevista con el Gerente de Luyma.

Según el boletín de importaciones del DANE a corte del mes de septiembre, se evidencia que para el 2020 frente al 2019 se ha generado un crecimiento del 6,025% que representa 6633 mil millones de dólares más que el año anterior: cifras en miles de dólares (2019:98.762) y (2020: 105.093)

Tabla 2: Importaciones por eslabón: maquinaria agrícola

CADENA	ESLABÓN	DESCRIPCIÓN SUBPARTIDA ARANCELARIA	2017	2018	2019
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Pulverizadores portátiles para agricultura u horticultura.	1.997.657	2.118.566	4.551.362
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Los demás pulverizadores para agricultura u horticultura.	2.376.265	2.844.755	3.640.517
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Aparatos portátiles para la agricultura u horticultura, de peso inferior a 20 kg	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Sistemas de riego, para la agricultura u horticultura.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Sistemas de riego, para la agricultura o la horticultura, por goteo o aspersión.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Los demás sistemas de riego para la agricultura o la horticultura.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Los demás aparatos mecánicos (incluso manuales) para la agricultura u horticultura.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Aparatos portátiles de peso inferior a 20kg, para agricultura y horticultura.	3.556.904	846.578	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Sistemas de riego por goteo o aspersión, para agricultura y horticultura.	8.218.446	8.791.566	9.601.882
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Los demás sistemas de riego, para agricultura y horticultura.	441.456	258.534	389.429
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Los demás aparatos para agricultura u horticultura.	2.672.837	1.792.041	1.942.587
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Arados.	117.431	42.993	107.245
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Gradas (rastras) de discos, para la preparación o el trabajo del suelo, o para el cultivo.	256.244	209.605	147.138
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás gradas (rastras), escarificadores y extirpadores.	171.989	12.205	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Cultivadores, azadas rotativas (rotocultores), escardadoras y binadoras.	1.557.161	289.153	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás gradas (rastras), escarificadores y extirpadores, para la preparación o el trabajo del suelo, o para el cultivo.	n.d	167.612	153.520
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Cultivadores, azadas rotativas (rotocultores), escardadoras y binadoras.	n.d	983.278	1.219.828

METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Rejas y discos para las máquinas, aparatos y artefactos agrícolas, hortícolas o silvícolas para la preparación o el trabajo del suelo o para el cultivo.	604.548	499.602	341.056
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Cortadoras de césped autopropulsadas, con motor, en las que el dispositivo de corte gire en un plano horizontal.	890.201	811.977	1.151.270
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás cortadoras de césped con motor, en las que el dispositivo de corte gire en un plano horizontal.	306.992	228.798	245.750
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás cortadoras de césped.	368.068	312.804	91.185
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Máquinas cosechadoras-trilladoras.	15.950.115	7.715.064	7.131.655
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas y aparatos para trillar.	547.002	161.468	177.901
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Máquinas para cosechar o tubérculos.	98.956	187.912	38.611
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas y aparatos de cosechar no incluidos antes, excepto las de la partida 84.37.	18.680.776	16.817.489	11.078.261
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Desgranadoras de maíz	36.514	4.457	2.137
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas, aparatos y artefactos para cosechar.	1.201.493	1.373.635	450.018
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas para la limpieza o clasificación de frutos o demás productos agrícolas.	2.444.754	2.380.881	1.940.844
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Incubadoras y criadoras avícolas.	5.767.177	2.180.301	1.853.884
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas y aparatos para la avicultura.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Baterías automáticas de puesta y recolección de huevos de gallina.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas y aparatos para la avicultura.	n.d	n.d	n.d
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Baterías automáticas de puesta y recolección de huevos.	7.054.258	2.120.634	5.283.264
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Las demás máquinas y aparatos, para la agricultura, horticultura o silvicultura, incluidos los germinadores con dispositivos mecánicos o térmicos incorporados.	8.184.409	12.148.560	8.501.004
METALMECÁNICA Y MAQUINARIA NO ELÉCTRICA	Maquinaria agrícola	Máquinas descascariadoras y despulpadoras de café.	232.775	88.325	50.445

Fuente Dane: Estadísticas por anexos arancelarios

De acuerdo con la estadística brindada por el DANE, vemos que para la cadena de maquinaria agrícola se ha venido incrementando el empleo en esta rama. Si bien las estadísticas para el 2019 y 2020 no se han publicado por parte de la entidad, se espera que este eslabón sea de los menos afectados por la crisis de la pandemia a nivel mundial.

Tabla 3: Medición empleo histórico

Nombre eslabón	Empleo (personas) ¹																
	2002	2003	2004	2005	2006 ²	2007 ²	2008 ²	2009 ²	2010 ²	2011 ²	2012 ²	2013 ²	2014 ²	2015 ²	2016 ²	2017 ²	2018 ²
Maquinaria agrícola	2.499	2.548	2.567	2.582	2.664	2.953	3.157	3.329	3.477	3.634	3.798	4.139	4.245	4.298	4.640	4.572	5.049
Maquinaria para el comercio	1.148	1.047	1.073	1.207	1.342	1.323	1.223	1.190	1.513	1.562	1.558	1.497	1.436	1.421	1.353	1.370	1.309
Maquinaria para el sector alimentos	1.947	2.165	2.271	2.511	2.636	2.414	2.600	2.650	2.791	2.899	3.082	3.206	3.116	3.036	2.920	3.405	3.479
Maquinaria para la construcción	1.066	1.288	1.427	1.160	1.416	1.728	1.849	1.776	1.893	2.112	2.073	2.103	2.158	1.877	1.739	1.780	1.745
Maquinaria para metalurgia - madera - textil - imprenta	2.433	2.245	2.221	2.171	2.502	2.514	2.302	2.572	2.446	2.654	3.109	3.051	3.269	3.206	2.411	2.402	2.342
Maquinaria para oficina	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	115	263	262	253	262	255	263	339	389
Maquinaria para otras industrias	980	1.003	884	949	1.023	1.035	1.197	1.163	1.102	1.069	1.050	1.011	1.187	1.289	1.203	1.141	1.087
Maquinaria para petroquímica	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Máquinas para la minería	859	980	1.014	1.002	982	1.214	1.470	1.591	1.590	1.852	1.759	2.024	2.382	2.599	2.391	1.993	2.193
Máquinas primarias	3.322	3.378	3.550	3.741	4.468	4.783	5.323	5.376	5.815	6.562	6.057	5.778	5.606	5.796	5.080	4.928	4.873
Muebles metálicos	6.399	7.092	7.011	8.009	8.279	8.698	9.085	8.711	9.248	10.037	10.715	10.794	10.658	10.561	10.140	9.955	9.389
Total Cadena	37.350	40.107	39.178	41.118	43.606	46.659	51.317	54.475	57.858	60.870	63.146	64.785	66.181	66.178	62.157	62.599	62.433

Fuente: DANE-EAM

De acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario, llevado a cabo en el 2014 por el DANE de un total de 5 millones de agricultores que atienden 43,1 millones de hectáreas para uso agrícola, el 83% no cuenta con maquinaria agrícola para tecnificar sus cultivos, oportunidad para las empresas comercializadoras de maquinaria para el campo. Ahora bien, el mismo censo reveló que el 91% no cuenta con acceso a créditos por ser pequeños y medianos productores lo que requiere estrategias Gubernamentales que para el 2020 de

acuerdo con el Ministerio de Agricultura han dispuesto de más de 200 mil millones de pesos al servicio de financiación para tecnificar el campo.

3.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permitirá en la consultoría entender mejor el entorno de la empresa y poder determinar los factores mayores de influencia para poder atender las debilidades y aprovechar las fortalezas que igualmente se determinen.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

3.3.1. Político

Dentro de los factores políticos que benefician al sector de maquinaria agrícola, cabe mencionar todas las leyes que promulgan e incentivan al campesino, ya que, a través de estas políticas públicas, el campo se reactiva y así mismo la adquisición de agro insumos para la productividad del campo. La ley 2046 del 6 de agosto del 2020 política de desarrollo agrario integral busca generar alivios y créditos a muy bajas tasas para la financiación de agroinsumos.

Programa en alianza con Finagro, que pretende financiar la maquinaria agrícola con plazos hasta de 8 años a toda clase de productores, Ley 1731- de microfinanzas rurales.

Línea especial de crédito a través de Finagro donde el Gobierno subsidiará créditos a productores agrícolas de las comunidades NARP (Comunidades afrocolombianas) a través del proyecto LEC, proyecto de siembra

Capitalización rural, política de alivios por covi-19. Adquisición de insumos agrícolas pequeños productores e incentivos a zonas específicas MINAGRUCULTURA: Resolución No. 00173 de 2020 y Resolución No. 000254 de 2020.

Las políticas de capitalización rural, financiación y alivios son beneficiosas para Luyma, son una oportunidad de un creciente crecimiento en sus ventas y expansión de la Compañía. El impacto de mejora en sus procesos y el área de servicio brindará a la empresa sacar mejor provecho de estas políticas. Algunas encuestas (Ver anexo 4) llevadas a cabo con 10 clientes mostraron que 4 de ellos desconocía los beneficios y políticas a las que pueden aplicar, ya que no contaban con el acceso claro a la información, aquí se puede evaluar una oportunidad por parte de Luyma para incentivar y guiar a los clientes que puedan ser candidatos a estos beneficios.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

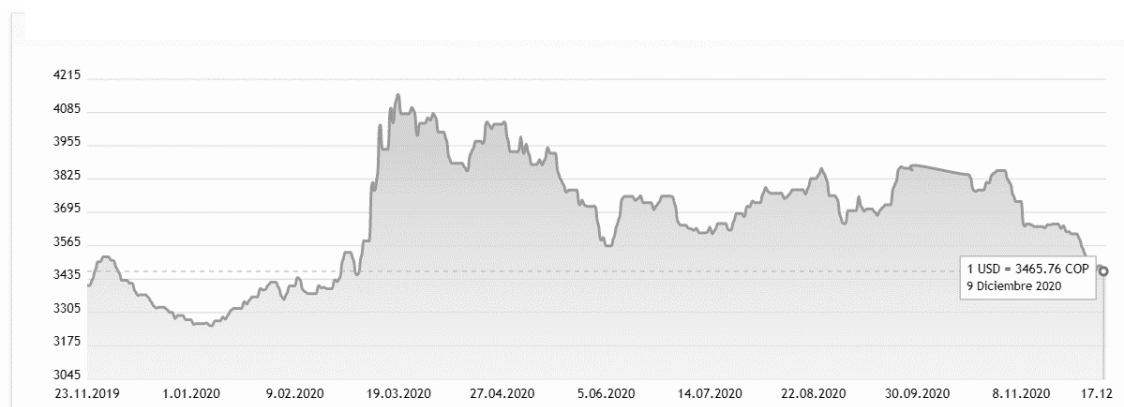
3.3.2 Económicos

Las tasas y gravámenes de nacionalización son el 11,7% de los costos de la mercancía importada, lo que generalmente hace que estos costos se transfieran al productor o cliente final. Adicional a las tasas arancelarias tenemos la fluctuación del dólar que si bien el último bimestre ha tenido una tendencia bajista la expectativa mínima de descenso de acuerdo con los expertos del banco de la República referidos en el boletín de la revista dinero en su portal electrónico en la sección de noticias económicas (Dólar en Colombia en picada – noviembre 24 del 2020) es que llegue a los niveles de los \$3.300 pesos por

dólar, lo que hace que dado la situación coyuntural de los mercados alternos que impulsan el alza de la moneda, se cree igualmente que una vez se reestablezcan los sectores de turismo, comercio e importaciones el dólar tienda a ganar terreno frente al peso.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

Figura 3: Comportamiento del dólar enero a dic 2020



Fuente: Banco de la República.

Otros factores económicos para analizar son los de intermediación, costos de traslados lo que hace encarecer aún más la maquinaria y perder competitividad frente al desarrollo de la maquinaria nacional agrícola que en los últimos 3 años ha crecido al 46% según el portal de agronegocios, boletín de tecnología 13 de junio.

Si bien el Ministerio de Agricultura como Finagro publicitan los créditos para la reactivación del campo, es importante señalar que para los casos de ventas por la línea de crédito en Luyma, de acuerdo con información suministrada por el líder financiero, estos son tomados por el pequeño productor en un 90% con entidades de bancos privados

locales con los que la Compañía tiene nexos de planes de financiación para la adquisición de sus productos.

Frente a los factores económicos ya mencionados, es importante que dentro del alcance de la propuesta que busca mejorar la experiencia del cliente, se incluyan estrategias de comunicación, claridad en tiempos y procesos transparentes para que los clientes tengan claridad sobre el transcurso de nacionalización y los impactos de la volatilidad del dólar. Es una oportunidad para Luyma dentro del alcance de la propuesta convertirse en un aliado como consultor y no sólo en venta, Luyma puede vender una experiencia de compra diferente a la que actualmente maneja que se centra en la utilidad más que en el servicio.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

Figura 4: Créditos con recursos de redescuento : Finagro

CRÉDITOS CON RECURSOS DE REDESCUENTO DE LAS LÍNEAS DE FINAGRO				
Cifras con corte a 10/11/2020				
Líneas	Subsidio a la tasa (millones)	Número de Operaciones	Desembolsos Número de Empresas	Monto (millones)
Pequeño productor	\$22.605	28.291	27.879	\$224.240
Mediano productor	\$20.038	1.850	1.748	\$221.970
Gran productor	\$7.356	64	61	\$126.126
Total Colombia Agro Produce	\$50.000	30.205	29.688	\$572.336

Fuente: Sondeo LR

Fuente: Sondeo LR.

Figura 5: La oferta de créditos para el campo - Bancos

LA OFERTA DE CRÉDITOS PARA EL AGRO		
DTF del 17 de noviembre al 22 de noviembre = 1,98%		
Banco	Crédito	Tasa
 Banco Agrario de Colombia	Complementarias cafeteros 2020	Entre DTF + 0% E.A. y DTF + 2% E.A. ■
 Banco Agrario de Colombia	Crédito mujer rural / joven rural	Entre DTF + 0% E.A. y DTF + 2,5% E.A. ■
 Bancolombia	Crédito Agrofácil	Entre DTF + 3% E.A. y DTF + 10% E.A. ■■■■■
 Bancolombia	Crédito Finagro	Entre DTF + 4% E.A. y DTF + 10% E.A. ■■■■■
 Banco Agrario de Colombia	Crédito en condiciones ordinarias	Entre DTF + 5% E.A. y DTF + 8% E.A. ■■■■■
 Banco Agrario de Colombia	Agralista - pequeño productor	DTF + 6% E.A. ■■■■■
 cfa Cooperativa Financiera	Crédito de fomento Finagro	Entre DTF + 6,5% E.A. y DTF + 8,5% E.A. ■■■■■
 Banco Agrario de Colombia	Microcrédito agropecuario y rural	22,21% E.A. ■■■■■
 Banco Cooperativo coopCentral	Gredlago	Entre 24% E.A. y 28% E.A. ■■■■■
 crezcamos	Gredlago Mype	26,76% E.A. ■■■■■
 Bancaía	Agronomía Capital de Trabajo	Entre 28% E.A. y 49% E.A. ■■■■■
 Bancaía	Agronomía Inversión	Entre 28% E.A. y 49% E.A. ■■■■■
 Mundo Mujer	Crédito Agropecuario	Entre 35,15% E.A. y 49,90% E.A. ■■■■■
 mibanco	Activo fijo agropecuario	56,28% E.A. ■■■■■
 mibanco	Capital de trabajo agropecuario	56,28% E.A. ■■■■■
 crezcamos	Gredlago	56,58% E.A. ■■■■■

Gráfico LP-GR

Fuente: Sondeo LR

3.3.3. Social

El sector al cual se dirige la venta de maquinaria agrícola cuenta con un nivel de educación y formación profesional baja o básica. De acuerdo con el diario “ALTABLERO” del MINEDUCACION, tan sólo una tasa del 30% de la población recibe y culmina sus estudios de educación media, frente a un 65% de los sectores urbanos del país. En el Censo Nacional Agropecuario realizado por el DANE en 2014, encontró que un 11,5% de la población mayor de 15 años no sabe leer, ni escribir.

El pequeño y mediano productor cuenta de preferencia la compra en efectivo y con recursos propios dado la tradición de “negociación caracara”.

Para este sector del mercado agrícola se encuentra que los hábitos de relacionamiento son decisivos a la hora de cerrar y contraer nuevos productos o negociaciones con los campesinos, este tipo de cliente valora más la cercanía y la formalidad a la hora de ofrecer, vender y entregar los productos por lo que el sistema de atención personalizado es el preferido por este segmento de clientes.

La consultoría dentro del proyecto de mejora debe realizar un estudio detallado del nivel social de cada cliente para establecer patrones de apoyo en los que se determine el nivel de educación, teniendo en cuenta que se incluye en el alcance un CRM, este deberá contener campos que sirvan para hacer un mapa de empatía con el cliente y poder conocer la mejor forma de apoyar el servicio prestado. La empatía con el cliente ayudará

a Luyma a manejar el choque cultural frente a los agricultores que siguen cultivando la tierra de manera “artesanal o tradicional” vs la oportunidad de contar con máquinas que les ayuden a tecnificar el campo, es aquí donde la propuesta de una experiencia de servicio novedosa, oportuna y excelente en su manejo logrará que la referenciación del servicio atraiga nuevos y tradicionales agricultores.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

3.3.4 Tecnología

De acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de comunicaciones y tecnologías, 12 departamentos de Colombia requieren intervención, ya que las limitaciones son enormes frente al acceso de internet y nuevas tecnologías. El ministerio apuesta al desarrollo del campo en la era digital lanzando un programa desde el 2020 al 2030 para capacitar de manera gratuita a más de 48 mil ciudadanos en todo el territorio nacional: MINTIC

Hoy se ve que la tecnología está al servicio de todo el territorio y así mismo las comunicaciones con el sector del campo. Si bien hay muchos sitios y personas que aún se niegan al uso del internet, por lo que la comunicación se hace un poco más difícil, es de resaltar que la necesidad y versatilidad ha estado mejorando la tendencia a volver el campo más tecnificado y cercano a las tecnologías.

Cada modelo de máquina viene incorporando nueva tecnología y si bien los manuales son sencillos y de fácil comprensión si requieren la interacción con computadores centrales de las máquinas que buscan mejorar las funciones de las

máquinas tradicionales. Dentro de este manejo de cambio de cultura de máquinas manuales a máquinas automatizadas, Luyma tiene un gran reto para poder sectorizar sus clientes de manera que no se limiten los esfuerzos para encaminar hacia el cambio a antiguos y tradicionales compradores.

Dentro de las acciones que busca generar el plan de mejora, se encuentra el diseño y manejo de una plataforma CRM con el fin de contar con los seguimientos y mediciones oportunas de los clientes, lo que es una oportunidad para incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes, dándoles herramientas sencillas, pero poderosamente estructuradas para que mejoren el servicio.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

3.3.5. Ecológicos

El cambio climático e impacto en las cosechas es un factor fundamental dentro de las garantías de pago de los productores que cuentan con créditos directos de la Compañía. Si bien los ambientalistas no son “amigos” de las máquinas agrícolas por el impacto de manejo de suelos, la tendencia de máquinas más livianas con mejores materiales y con regulaciones de manejo de la contaminación y generación de gases de la maquinaria agrícola ayuda a controlar el efecto adverso del uso de maquinaria industrial agrícola. Muchas de las máquinas cosechadoras y procesadoras de granos y /o materias primas cuentan con accesorios que reciclan y aprovechan los residuos de las cosechas lo que ayuda a reutilizar a favor del campo los nutrientes sobrantes.

En Colombia se cuenta con un amplio listado de empresas con licencia ambiental o plan de manejo para el manejo de residuos peligrosos, dentro de estos listados se encuentran empresas dedicadas específicamente al manejo de residuos de aceites, biocombustibles, llantas entre otras, de acuerdo a información entregada por Luyma, se trabaja con algunas de ellas refiriéndolas de acuerdo a su ubicación geográfica para la recolección de estos desechos directamente en las fincas de los agricultores. Es importante notar que estas empresas a su vez cuentan con el aval del ministerio del medio ambiente para certificar a Luyma en responsabilidad social y buenas prácticas.

Dentro del alcance de la propuesta y en la plataforma del CRM se puede proponer incluir el contacto directo del cliente con estas entidades, ya que con la información entregada se determinó que Luyma se vuelve un intermediario “lento” en este proceso sin necesidad de generar valor y por lo contrario entorpecer o retardar el debido manejo.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

3.3.6. Legal

Dentro de las leyes de regulación del uso, movilidad y manejo de desechos de la maquinaria agrícola, contamos en Colombia con entidades como el ICA y la CAR que a través de sus decretos regulan el manejo de suelos y delimitan las zonas de reserva protegida dónde no podrá usarse maquinaria industrial y/o generar el cultivo de suelos por los riesgos ecológicos y las reservas naturales que se delimiten.

El ICA con la ley 1252 del 2008, regula el manejo y tratamiento de residuos peligrosos incluyendo desechos de maquinaria agrícola. Así mismo, en Colombia hay

más de 200 empresas certificadas para manejo de residuos industriales de las cuales 11 están inscritas y referenciadas por Luyma para que sus clientes puedan dar manejo a los residuos industriales de estas máquinas.

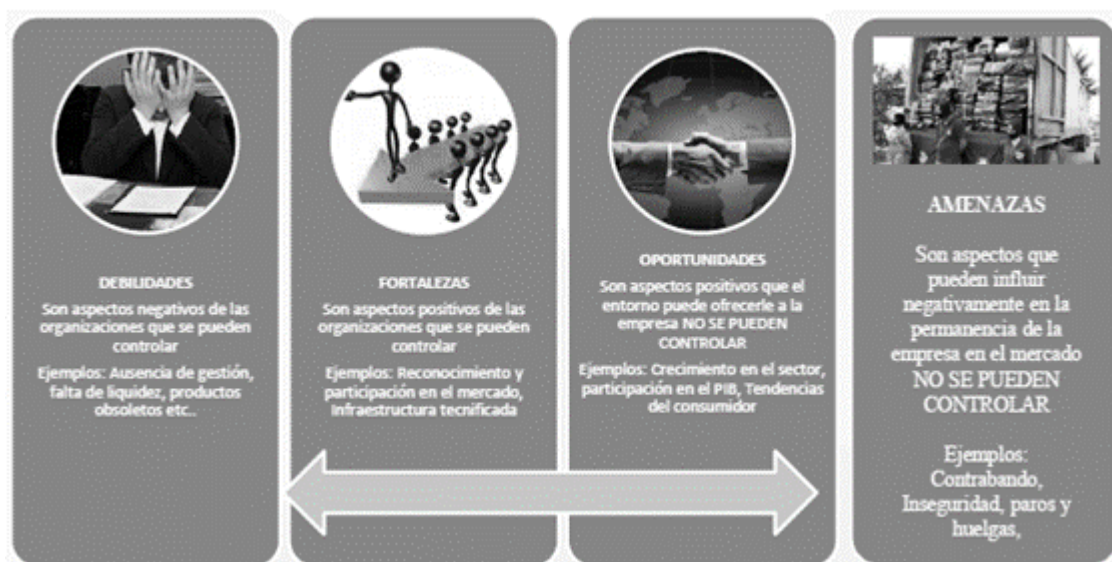
La Comisión Nacional de Transito, a través de la ley de registro de maquinaria agrícola, ley 24-449 regula que todo vehículo debe ser registrado con su manifiesto de importación ante el RUNT para que pueda ser trasladado por el territorio nacional y pueda funcionar en los campos de producción agrícola al que se destine. Por lo anterior, Luyma una vez tenga el manifiesto de importación debe registrar todas las máquinas ante el ente regulador y esperar el certificado de movilidad para poder dar traslado en la venta.

Dentro del alcance del plan de mejora la estandarización de procesos y la intervención con un CRM logrará que los tiempos de entrega de los documentos como el RUNT, las certificaciones de manejo de residuos entre otros manejos se den dentro de tiempos óptimos y mejoren la automatización de procesos haciéndolos simples y sencillos a los ojos de quienes buscan una experiencia innovadora y diferencial en el servicio que Luyma presta con la oferta de sus productos y servicios.

Fuente: Niño Luz, Estrategia y toma de decisiones.2021

3.4. Factores Críticos de Éxito

Figura 6: Factores Críticos de Éxito



Carlos A. Rubio (2021). *Innovación-Modelo de Desarrollo Empresarial* [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Aula Virtual. <https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/>

3.4.1. Instrumentos

A continuación, se relacionan los instrumentos utilizados para generar este diagnóstico.

Se utilizó la lista de chequeo por observación en campo, las entrevistas realizadas a 3 funcionarios de la Compañía y cuestionarios a 10 clientes preseleccionados por la Gerencia General. A continuación, se muestran los hallazgos encontrados.

❖ Lista de chequeo (por observación)

Tabla 4: Informe preliminar de la observación

#	INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
1	Existe un conocimiento estructurado del cliente		x	
2	Los clientes se encuentran segmentados		x	
3	La base de datos se encuentra actualizada		x	
4	Hay una segregación interna, clara de manejo del cliente		x	
5	Hay procesos y procedimientos de servicio comunicados al interior de la empresa		x	Desde el 2020 se está haciendo el levantamiento, aún no están formalizados.
6	La Compañía cuenta con página Web.	x		Se están haciendo actualizaciones ya que la versión es del 2019 y se desea una actualización mensual de contenido.
7	La Compañía cuenta con canales en redes sociales.	x		Falta realizar estrategias de mercadeo, al igual que la página no hay seguimiento y asignado interno de contenido.
8	Hay una cultura definida orientada al cliente.	x		En la práctica no hay mecanismos efectivos de medición y seguimiento de indicadores.
9	Hay herramientas de medición de servicio.		x	La información no está centralizada, no hay forma de hacer seguimientos efectivos.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ Entrevistas (3) generadas con las personas asignadas por la Dirección General:
- ❖ Líder Financiero, Analista Administrativo y Gerente de Ventas

Tabla 5: Hallazgos entrevista Líder Financiero (Ver Anexo 1)

#	HALLAZGO / MENCIÓN EN LA ENTREVISTA.
1	La empresa continúa en crecimiento continuo sobre el 5% en los últimos 3 años.
2	La comunicación es poco eficiente
3	No hay conocimiento de objetivos estratégicos al interior de la Compañía.
4	Las decisiones gerenciales muchas veces son desconocidas por las áreas internas.
5	No hay un plan de inducción detallado.
6	No hay políticas de crédito comunicadas para manejo de clientes.
7	Los canales tecnológicos no cuentan con mantenimiento adecuado.
8	El contenido de los canales tecnológicos no genera valor agregado a la Compañía.
9	Los tiempos de respuesta a los clientes no son medidos de manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Hallazgos entrevista Analista Administrativo (ver Anexo 2)

#	HALLAZGO / MENCIÓN EN LA ENTREVISTA.
1	No hay un programa de manejo de cartera, todo es manual.
2	La facturación no va acorde con los tiempos de prestación de servicios.
3	Los estudios de crédito son demorados y no hay herramientas automatizadas.

4	La comunicación con los clientes a veces es imposible, el comercial es quien tiene los datos y no están en el sistema actualizados.
5	Hay negociaciones que se conocen por voz del cliente y que aún no están en el sistema.
6	La identificación de pagos no es rápida, debido a que los clientes no referencian pagos y el banco no lo exige.
7	Las quejas y reclamos por incumplimiento de servicios diariamente son repetitivos.
8	No hay suficiente personal para atender el canal de ventas y servicio.
9	Muchas de las llamadas son direccionadas al comercial y son devueltas por falta de respuesta de este.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Hallazgos entrevista Gerente de Ventas (ver Anexo 3)

HALLAZGO / MENCIÓN EN LA ENTREVISTA.

1	Hay constantes cambios en los objetivos estratégicos de ventas.
2	No se da autonomía y margen de negociación a los comerciales, todo debe ser consultado.
3	No hay un programa integral de manejo para los clientes.
4	El canal de servicio mecánico está calificado y es excelente. Debería haber planes de capacitación a nuevos mecánicos.

5	La posición financiera le permite a Luyma hacer grandes negociaciones con los proveedores. Luyma podría mejorar los costos a los clientes para incentivar campañas.
6	Falta apoyo al área comercial en un canal de servicio.
7	La inversión en canales y automatización de programas tecnológicos no va acorde al crecimiento de la empresa.
8	La marca y la compañía cuenta con gran respaldo en calidad, los clientes son fidelizados por este respaldo
9	Se debe mejorar en la segmentación y estrategia de expansión con canales óptimos y más personal en el área de ventas.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Tabulación de resultado encuesta a clientes

Ficha Técnica

Encuesta a clientes (10)		NO	SI
1	Ha visitado la página web de Luyma?	3	7
2	Conoce los beneficios y alianzas que brinda Finagro para la compra de maquinaria agrícola?	4	6
3	Conoce los cursos de capacitación rural a los que puede acceder en el SENA?	5	5
4	Cuenta con tecnología móvil para comunicarse con Luyma?	1	9
5	Si la mejora en servicio implica el registro en plataformas tecnológicas, lo haría?	2	8

Encuesta a clientes (10)		NO	SI
1	Ha visitado la página web de Luyma?	30%	70%
2	Conoce los beneficios y alianzas que brinda Finagro para la compra de maquinaria agrícola?	40%	60%
3	Conoce los cursos de capacitación rural a los que puede acceder en el SENA?	50%	50%
4	Cuenta con tecnología móvil para comunicarse con Luyma?	10%	90%
5	Si la mejora en servicio implica el registro en plataformas tecnológicas, lo haría?	20%	80%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3: Tabulación resultados entrevista clientes

Encuesta a clientes		Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre	Total
1	A recibido alguna encuesta que le permita calificar el servicio de Luyma?	6	4			10
2	Sus requerimientos son atendidos en tiempos optimos?	1	7	2		10
3	La amabilidad en Luyma es una característica de su servicio?		1	6	3	10
5	La atención centralizada en su Comercial, es una ventaja a la hora de recibir atención a sus requerimientos		6	3	1	10
6	Los tramites internos para atender sus servicios son adecuados?	1	6	3		10
7	Luyma le da a conocer las ventajas competitivas de sus servicios?		4	4	2	10
8	Recibe informes y estados de cuenta de manera oportuna?	2	8			10
9	Luyma ofrece canales optimos de comunicación para manejar sus requerimientos?	5	2	2	1	10

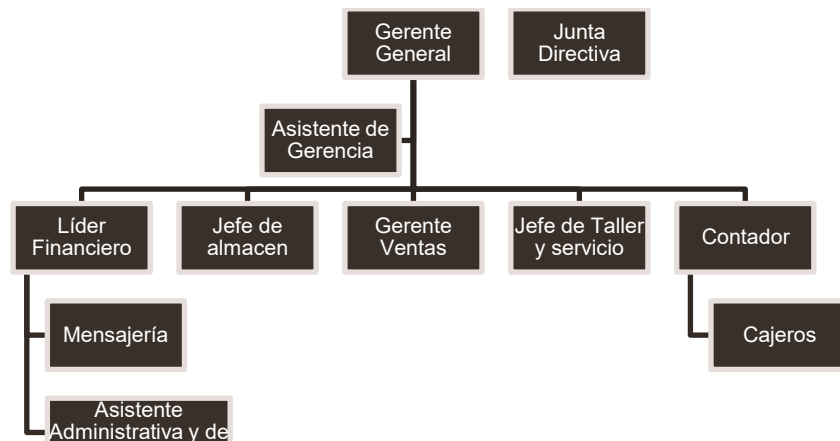
Encuesta a clientes		Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre	Total
1	A recibido alguna encuesta que le permita calificar el servicio de Luyma?	60%	40%			100%
2	Sus requerimientos son atendidos en tiempos optimos?	10%	70%	20%		100%
3	La amabilidad en Luyma es una característica de su servicio?		10%	60%	30%	100%
5	La atención centralizada en su Comercial, es una ventaja a la hora de recibir atención a sus requerimientos		60%	30%	10%	100%
6	Los tramites internos para atender sus servicios son adecuados?	10%	60%	30%		100%
7	Luyma le da a conocer las ventajas competitivas de sus servicios?		40%	40%	20%	100%
8	Recibe informes y estados de cuenta de manera oportuna?	20%	80%			100%
9	Luyma ofrece canales optimos de comunicación para manejar sus requerimientos?	50%	20%	20%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Análisis Interno

Para esta fase de análisis a la empresa Luyma SA, se generará la evaluación de los recursos, habilidades y competencias que maneja la empresa en su funcionamiento con el fin de determinar un diagnostico acertado frente a la situación del área del servicio al cliente y poder proponer acciones de mejora dentro de la consultoría.

Figura 7: Organigrama interno de Luyma



Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por el líder financiero

Análisis Interno

➤ Debilidades

- 1) No existen canales de servicio adecuados para la atención en cliente.

La falta de un canal dedicado y estructurado para la atención adecuada del cliente es un factor crítico dado que por trimestre se incrementa la pérdida de clientes nuevos y antiguos.

- 2) Falta de fortalecimiento en capacitación del canal de servicio de taller.

El taller cuenta con una fuerza de apoyo de 12 mecánicos y de acuerdo con los requerimientos de servicios preventivos y de mantenimiento se debería incrementar a un 50% más.

- 3) Información desactualizada de clientes activos, recurrentes y clientes perdidos.

Las fichas de clientes no están actualizadas, los comerciales no entregan las actualizaciones dentro de tiempos óptimos, al igual que no hay una persona asignada para generar estas actualizaciones en el sistema.

4) Falta de estrategias integrales de expansión.

De acuerdo con la Gerencia de Ventas hay falencias en la comunicación, en los estudios de respaldo de mercados por lo que las estrategias son vagas y no se basan en estudios debidamente respaldados que garanticen más su efectividad.

5) Falta carta de delegación y poder de negociación a nivel interno.

Todas las negociaciones están concentradas en el aval de la gerencia general lo que hace que sean lentas y falta de dinamismo. No hay una carta de delegación de responsabilidades y montos sobre los que otras líneas puedan entrar a negociar directamente con el cliente.

6) Baja inversión en tecnología y desarrollo interno.

En los presupuestos anuales no hay rubros para el desarrollo de tecnologías y canales que contribuyan al desarrollo y automatización de tareas que brinden dinamismo a la organización.

7) Incumplimientos recurrentes en la promesa de valor en los tiempos de servicio.

No se cuenta con un canal de medición de servicio lo que hace que muchos compromisos se queden en la informalidad y no se generen ni se monitoreen por el sistema

- 8) Falta de programas automatizados para la medición de la experiencia integral del servicio.

No hay una herramienta integral de experiencia del cliente que integre la totalidad y trazabilidad de la venta y post venta.

➤ **Fortalezas**

- 9) Exclusividad de la marca y productos de excelente calidad.

Contar con la exclusividad de Kubota le ha generado a Luyma un crecimiento constante dado que hace parte como distribuidor autorizado. El respaldo de la calidad y diversidad de productos lo hacen competitivo y de gran preferencia en el mercado de maquinaria agrícola.

- 10) Manejo de altos inventarios por posición de liquidez.

La solidez y liquidez de la empresa le permite generar mayor capacidad de adquisición de máquinas y repuestos, que conlleva a acceder a precios favorables por pagos de contado y/o volúmenes de compra.

11) Experiencia y conocimiento del sector por más de tres décadas.

Luyma ha sido pionero y es líder luego de más de tres décadas en el mercado en las plazas donde incursionó. Cuenta con un excelente relacionamiento en las entidades Gubernamentales, lo que lo ha hecho que genere confianza y respaldo en nuevos compradores.

12) Alianzas estratégicas con entidades Gubernamentales.

Luyma cuenta con acuerdos de cooperación mutua para incentivar la formación de los pequeños y medianos productores a través de la entrega de folletos y pauta en su página sobre cursos y capacitaciones rurales que abre periódicamente el SENA. Por otro lado, cuenta con validaciones de hojas de crédito respaldando y certificando a clientes que hacen tramites de créditos y apoyo financiero a Finagro o ante el Banco Agrario.

13) Baja rotación de personal.

Luyma cuenta con un índice de estabilidad laboral alta, el promedio de rotación de personal operativo está en 8,5 años y el administrativo en 6,7 años. Lo anterior genera un alto sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la empresa.

14) Alto grado de compromiso y cultura organizacional interna.

Generado por las rotaciones de personal, la estabilidad laboral y la inclusión manejada en la Compañía.

15) Flota propia para canales de distribución y servicio post-venta.

Luyma cuenta con una flota de transporte propia para el traslado de la maquinaria y repuestos, lo que genera una mayor flexibilidad en los tiempos de entrega.

3.4.3 Análisis Externo

➤ Oportunidades

1) Equipos de alta tecnología con reconocimiento internacional.

La línea Kubota que es exclusiva de Luyma, cuenta con el reconocimiento y las certificaciones de alta calidad e innovación internacional. Es una marca con presencia de más de 50 años en el País, lo que hace conocidos sus productos, así como la calidad de estos.

2) Diversidad de productos innovadores y servicios de mantenimiento.

Kubota, la marca exclusiva de Luyma cuenta con una gama amplia y basta de productos y accesorios para la mecanización del campo y en Colombia los talleres están debidamente certificados por la casa matriz de esta marca, casa que dedica a generar capacitaciones y actualizaciones constantes sobre sus productos de manera trimestral para certificar quienes manejan el mantenimiento.

3) Mantenimiento de altos niveles de demanda interna de maquinaria.

De acuerdo con cifras con el DANE, el sector agrícola es el único que presentó un crecimiento sostenido del 3% al cierre del 2020. Si bien frente al pequeño productor estos presentaron pérdidas importantes, se rescata que es un sector que a pesar de la afectación de la pandemia continuó con la línea de producción agrícola lo que favoreció el comportamiento de la venta de maquinaria y accesorios para la mecanización de los cultivos.

- 4) Sector Agrícola: Perfilamiento del sector más productivo y competitivo del País
Según cifras de Pro-Colombia, el sector agrícola mantiene la tendencia alcista de producción de frutas exóticas y hortalizas, lo que genera más demanda de maquinaria e implementos tecnificados.
- 5) Leyes de Mecanización y apoyo financiero a través de Finagro.
Colombia ha reforzado en la última década leyes de apoyo financiero, privilegios de tasas para la financiación de maquinaria y desarrollo agrícola con el fin de generar empleo y desarrollo rural.
- 6) Sistematización y avances tecnológicos en comunicación.
La globalización y la expansión de canales de comunicación ponen al servicio de las empresas y de sectores como el agrícola a la vanguardia del desarrollo con tecnología y cierra las brechas para estar informados, generando desarrollo a través de canales virtuales.
- 7) Alianzas estratégicas con entidades de desarrollo rural.

Las grandes marcas nacionales e internacionales de maquinaria promueven las alianzas con entidades de desarrollo rural con el fin de incentivar la mecanización del campo. El manejo de las marcas ya incluye convenios y respaldo que son asociados una vez la adquisición o venta de productos.

8) Iniciativas de investigación privadas de desarrollo Rural

En el 2020 según el portal de Agrocampo se iniciaron los desarrollos de investigación de desarrollo rural a nivel privado en el País dando origen a cultivos tecnificado y competitivos que hoy deben importar. Ejemplo el desarrollo rural en Tibasosa de Bavaria que para el cultivo de cebada a gran escala lo que requiere de equipo de última tecnología Agropecuaria.

9) Licitaciones de desarrollo rural por parte de entes Gubernamentales.

Entidades como el Min Agricultura, las Gobernaciones Departamentales, el ICA, el SENA impulsan desde sus plataformas por un lado la formación en desarrollo rural y la inversión de maquinaria para proyectos de asociación mixta con el fin de lograr el desarrollo de sus comunidades. De acuerdo con Colombia Compra-Eficiente, el 2020 se generaron más de 40 licitaciones a nivel nacional por valor de 76 mil millones de pesos con destino a la adquisición de maquinaria y tecnificación del campo.

➤ **Amenazas**

10) Volatilidad y alzas en TRM.

La constante fluctuación de la TRM genera afectación al cliente, ya que la maquinaria y los accesorios son afectados por la importación y pagos arancelarios en moneda extranjera.

11) Pandemia: cierres ajustados a la emergencia sanitaria en las plantas de producción.

El 2020 se cerraron varias de las plantas en Brasil y Bélgica lo que generó afectación para la importación de repuestos que normalmente si no se manejan en inventario pueden entregarse entre 15 a 30 días máximo; pero, con la pandemia hubo casos que demoraron hasta 120 días en traerse desde las plantas de producción.

12) Fuerza de la maquinaria alquilada. Y maquinaria usada.

Luyma maneja un contrato de Exclusividad con Kubota y dentro de dicho contrato no le está permitido manejar otras marcas o productos remanufacturados o de segunda mano.

En los últimos años el creciente sector que alquila y vende maquinaria usada “remanufacturada” está en creciente auge. Las opciones de renta de maquinaria para labores puntuales por trimestre de cosechas, hace que sea atractivo para el pequeño y mediano productor que no cuenta con una inversión significativa de adquisición directa o con las condiciones financieras para el trámite de préstamos.

13) Producto Colombiano más atractivo por costos frente a maquinaria importada.

Colombia se ha consolidado en los últimos años como un gran productor de maquinaria agrícola, de acuerdo con cifras de pro-colombia el crecimiento de las exportaciones en los últimos cinco años, hacia países suramericanos principalmente superan el 11%.

14) Inseguridad en las carreteras.

La presencia de grupos al margen de la ley hace que la distribución deba contar con seguros que llevan a incrementar los costos dado la inseguridad y posibles pérdidas en el traslado hasta la entrega.

15) Los canales de distribución y de CRM de la competencia

Las casas como John Deere, Toyota, Nissan cuentan con canales organizados de distribución y el respaldo de sus marcas traen consigo los canales de atención automatizados y experimentados en experiencia de compra al cliente.

16) Heladas y cambio climático con afectación en las cosechas.

Las pérdidas y daños climáticos sobre las cosechas implican que la capacidad y compromisos de pago se vean afectados, al igual que la adquisición para nuevos cultivos.

3.5. Matrices de Diagnóstico (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE)

La valoración de la matriz MEFE de 3,46, indica que la empresa está en la media del sector y no está aprovechando al máximo las oportunidades inmersas en su entorno, condiciones determinantes para posicionarse en el mercado de la venta de maquinaria agrícola con mayor presencia. Generando más vulnerabilidad ante las amenazas que se enfrentan como la fuerza de la maquinaria usada y alquilada, al igual que el desconocimiento y manejo de las estrategias de mercadeo entre otras, variables que influyen de manera determinada en la estabilidad de la organización y el alcance de sus objetivos a corto y largo plazo en el plan estratégico de sostenibilidad y expansión de la empresa.

Ilustración 4: Matriz MEFE

MATRIZ MEFE - SÍNTESIS DE FACTORES EXTERNOS DE ANÁLISIS (EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY) PARA LUYMA TRACTORES SA				
Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1. Mantenimiento de altos niveles de demanda interna de maquinaria	0,04	4,0	0,16	Datos DANE crecimiento de importaciones
2. Sector Agrícola: Perfilamiento del sector más productivo y competitivo del País	0,04	4,0	0,16	El único sector que mantuvo CRECIMIENTO sobre el 3% 2020
3. Leyes del Mecanización y apoyo financiero a través de Finagro.	0,20	4,0	0,80	Ley 11 2017 / Finagro: Microcrédito rural
4. Sistematización y avances tecnológicos en comunicación.	0,05	3,0	0,15	Tecnología 4.0 . Cobertura de red movil al 97% territorio
5. Alianzas estratégicas con entidades de desarrollo rural	0,07	3,0	0,21	Acuerdos con Finagro, banca privada
6. Iniciativas de investigación privadas de desarrollo Rural	0,06	3,0	0,18	Universidades y asociaciones privadas
7. Licitaciones de desarrollo rural por parte de entes Gubernamentales	0,04	4,0	0,16	Incremento de licitaciones de gobernaciones
Suma parcial oportunidades	0,50		1,82	
Factores externos (1)				
Amenazas				
	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
1. Volatilidad y alzas en TRM.	0,20	4,0	0,80	Fluctuación del dólar
2. Pandemia: cierres en las plantas de producción	0,04	4,0	0,16	Resricciones a despachos y cambio de tiempos de entrega
3. Fuerza de la maquinaria alquilada. Y maquinaria usada	0,07	2,0	0,14	Nuevos productos sustitutos que no haen parte del core Luyma
4. Producto Colombiano más atractivo	0,04	1,0	0,04	Con Fuerza Colombia desarrolla maquinaria agricola
5. Inseguridad en las carreteras.	0,05	4,0	0,20	Manejo de polizas y seguros
6. Los canales de distribución y de CRM de la competencia	0,06	3,0	0,18	Luyma no cuenta con canales especializados
7. Heladas y cambio climático con afectación en las cosechas	0,04	3,0	0,12	Pagos sujetos a producción de cosechas
Suma parcial amenazas	0,50		1,64	
Calificaciones totales	1,00		3,46	

Fuente: Elaboración propia

3.6. Matrices de Diagnóstico (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI)

Ilustración 5: Matriz MEFI

MATRIZ MEFI - SÍNTESIS DE FACTORES INTERNOS DE ANÁLISIS (INTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)				
Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. Exclusividad de la marca y productos de excelente calidad.	0,04	5,0	0,20	Marca reconocida con alta posición de mercado
2. Manejo de altos inventarios por posición de liquidez.	0,04	5,0	0,20	Luyma compra lotes considerables por su liquidez
3. Experiencia y conocimiento del sector por más de 3 décadas.	0,20	4,0	0,80	Reconocidos y referenciados en el sector
4. Alianzas estratégicas con entidades Gubernamentales.	0,05	4,0	0,20	Cuenta con alianzas en las Gobernaciones donde hacen presencia
5. Baja rotación de personal.	0,07	5,0	0,35	Promedio de rotación 6,7 años
6. Alto grado de compromiso y cultura organizacional interna	0,06	5,0	0,30	Personal comprometido
7. Flota propia para canales de distribución y servicio post-venta.	0,04	5,0	0,20	Las cama-bajas son propiedad Luyma
Suma parcial fortalezas	0,50		2,25	
Factores internos (1)				
Debilidades				
1. No existen canales de servicio adecuados para la atención en cliente.	0,20	2,0	0,40	No hay especialización de tareas.
2. Falta de fortalecimiento en capacitación del canal de servicio de taller.	0,06	3,0	0,18	No hay planes de sucesión y de capacitación cruzada para reemplazos
3. Información desactualizada de clientes activos, recurrentes y clientes perdidos.	0,05	2,0	0,10	No se encuentra sistematizada, las fichas físicas no están actualizadas
4. Falta de estrategias integrales de expansión.	0,01	1,0	0,01	No hay aprovechamiento de oportunidades de nuevos nichos de mercados
5. Falta carta de segregación y poder de negociación a nivel interno.	0,02	1,0	0,02	Todo se concentra en la Gerencia General, proceso lento sin dinamismo
6. Baja inversión en tecnología y desarrollo interno.	0,06	2,0	0,12	Los equipos de computo y comunicaciones deben ser modernizados al igual que el software apropiado para manejo integral del negocio
7. Incumplimientos recurrentes en la promesa de valor en los tiempos de servicio.	0,04	3,0	0,12	Pérdida de clientes e inconformidades recurrentes
8. Automatización para la medición de la experiencia integral del servicio.	0,06	2,0	0,12	No hay un seguimiento sistematizado y dinámico para la revisión del cumplimiento a clientes
Suma parcial debilidades	0,50		1,07	
Calificaciones totales	1,00		3,32	

Fuente: Elaboración propia

La valoración de la matriz MEFI de 3,32 indica que la empresa presenta una situación estable, pero puede llegar a ser desfavorable frente a los factores internos, debe usar las fortalezas para sobrepasar las debilidades y sacar el mejor provecho de su posición de mercado, su experiencia y la referenciación frente a la competencia. El fortalecimiento e inversión en tecnología, equipo de servicio al cliente y un CRM estructurado generaran en la Compañía las herramientas para fortalecer sus objetivos de expansión y los objetivos de posicionamiento en el mercado.

3.7. Matrices de Diagnóstico (MATRIZ FODA)

En esta herramienta están plasmadas el análisis de los factores internos y externos que permiten visualizar la interacción y las estrategias que derivan de cada factor para poder fortalecer la Compañía. Las estrategias van encaminadas para el caso de Luyma a fortalecer el área de servicio al cliente y transversalmente generar un impacto positivo a nivel de crecimiento y fortalecimiento de la Compañía.


Podemos ver en la matriz SFAS que si unimos todos los factores de análisis internos y externos encontramos que Luyma esta a penas en la media de la industria lo que deja un gran campo de oportunidad para su mejora. Una vez establecidos la recopilación de los factores se procede a realizar las estrategias que estan encaminadas a proponer el plan de mejoramiento interno en el área de Servicio al cliente.

Ilustración 6: MATRIZ SFAS

MATRIZ SFAS - SÍNTESIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS DE ANÁLISIS (STRATEGIC FACTORS ANALYSIS SUMMARY)							
Factores estratégicos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Duración (5)			Comentarios (6)
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
1. Mantenimiento de altos niveles de demanda interna de maquinaria. O	0,05	4,0	0,20			X	El campo es el futuro de desarrollo
2. Leyes del Mecanización y apoyo financiero a través de Finagro. O	0,05	4,0	0,20			X	Políticas de apoyo y desarrollo
3. Sistematización y avances tecnológicos en comunicación. O	0,04	3,0	0,12			X	Globalización
4. Alianzas estratégicas con entidades de desarrollo rural. O	0,04	3,0	0,12	X	X		Hay que afianzar las estrategias
5. Licitaciones de desarrollo rural por parte de entes Gubernamentales. O	0,04	4,0	0,16	X	X	X	Planes de desarrollo -Política País
6. Fuerza de la maquinaria alquilada. Y maquinaria usada. A	0,07	2,0	0,14	X	X	X	Tendencia en los mercados por costos y facilidades
7. Producto Colombiano más atractivo. A	0,04	1,0	0,04	X	X	X	Tendencia en los mercados por costos y facilidades
8. Inseguridad en las carreteras. A	0,05	4,0	0,20	X	X	X	Uso permanente de seguros para mitigar pérdidas
9. Los canales de distribución y de CRM de la competencia. A	0,08	3,0	0,24	X			Luyma ya trabaja en mejorar internamente y estar al más alto nivel competitivo
10. Heladas y cambio climático con afectación en las cosechas. A	0,05	3,0	0,15	X	X	X	Mitigar con seguros- cambio climático
11. Manejo de altos inventarios por posición de liquidez. F	0,04	5,0	0,20	X	X	X	Compra grandes lotes a precios favorables
12. Alianzas estratégicas con entidades Gubernamentales. F	0,02	4,0	0,08	X	X	X	Trabajo permanente para mantenerse vigente
13. Baja rotación de personal. F	0,02	5,0	0,10	X	X	X	Hace parte de la cultura organizacional y políticas de recursos humanos
14. Alto grado de compromiso y cultura organizacional interna. F	0,04	5,0	0,20	X	X	X	Se trabaja de manera continua para incentivar en los empleados la identidad empresarial
15. Flota propia para canales de distribución y servicio post-venta. F	0,04	5,0	0,20	X	X	X	Políticas de apoyo y desarrollo de la Compañía en sus canales de distribución
16. No existen canales de servicio adecuados para la atención en cliente. D	0,08	2,0	0,16	X	X		La Compañía ha tomado la decisión de trabajar en su área de servicio lo que incluye la revisión de los procesos internos, generando capacitación, planes de desarrollo profesional e inversión en un software para integrar la atención a clientes a la estructura organizacional
17. Falta de fortalecimiento en capacitación del canal de servicio de taller. D	0,06	3,0	0,18	X			
18. Información desactualizada de clientes activos, recurrentes y clientes perdidos. D	0,07	2,0	0,14	X			
19. Baja inversión en tecnología y desarrollo interno. D	0,07	2,0	0,14	X	X		
20. Automatización para la medición de la experiencia integral del servicio. D	0,05	2,0	0,10	X	X		
Calificaciones totales	1,00		3,07				

Fuente: elaboración propia

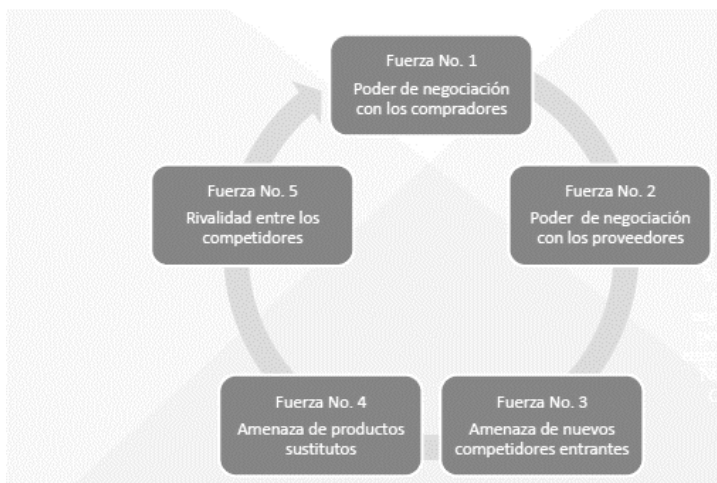
Ilustración 7: Matriz FODA - Estrategias

LA MATRIZ FODA		
	FUERZAS - F 1 Exclusividad de la marca y productos de excelente calidad. 2 Manejo de altos inventarios por posición de liquidez. 3 Experiencia y conocimiento del sector por más de 3 décadas. 4 Alianzas estratégicas con entidades Gubernamentales. 5 Baja rotación de personal. 6 Alto grado de compromiso y cultura organizacional interna 7 Flota propia para canales de distribución y servicio post-venta.	DEBILIDADES - D 1 No existen canales de servicio adecuados para la atención en cliente. 2 Falta de fortalecimiento en capacitación del canal de servicio de taller. 3 Información desactualizada de clientes activos, recurrentes y clientes perdidos. 4 Falta de estrategias integrales de expansión. 5 Falta carta de segregación y poder de negociación a nivel interno. 6 Baja inversión en tecnología y desarrollo interno. 7 Incumplimientos recurrentes en la promesa de valor en los tiempos de servicio. 8 Automatización para la medición de la experiencia integral del servicio.
OPORTUNIDADES - O 1 Mantenimiento de altos niveles de demanda interna de maquinaria 2 Sector Agrícola: Perfilamiento del sector más productivo y competitivo del País 3 Leyes del Mecanización y apoyo financiero a través de Finagro. 4 Sistematización y avances tecnológicos en comunicación. 5 Alianzas estratégicas con entidades de desarrollo rural 6 Iniciativas de investigación privadas de desarrollo Rural 7 Licitaciones de desarrollo rural por parte de entes Gubernamentales	ESTRATEGIAS - FO 1 Incrementar la participación del mercado de máquinas y repuestos. (F1, F3,O1,O2,O4,O3) 2 CRM: Productos diferenciados por la excelencia en servicio (F2, O4, O5) 3 Desarrollo de Competencias:Capacitación y desarrollo (F5,F6,O4,O5,O6, O7) 4 Maximizar el valor de la Compañía (F1,F2,F3,O1,O5,O6,O7)	ESTRATEGIAS - DO 1 Implementar estudios de mercado y satisfacción del cliente de manera continua (D1,D3,D6,O3,O4,O5) 2 Construcción de un CRM integral que apoye el desarrollo de la Compañía (D1,D3,D6,D7,D8,O4,O5) 3 Desarrollar métodos para mejorar y actualizar los procesos internos (D5,D3,D4,D6,O6,O7)
AMENAZAS - A 1 Volatilidad y alzas en TRM. 2 Pandemia: cierres en las plantas de producción 3 Fuerza de la maquinaria alquilada. Y maquinaria usada 4 Producto Colombiano más atractivo 5 Inseguridad en las carreteras. 6 Los canales de distribución y de CRM de la competencia 7 Heladas y cambio climático con afectación en las cosechas	ESTRATEGIAS - FA 1 Crear plan de Incentivos y reconocimientos(F5,F6, A6) 2 Mejorar la rotación de inventarios y calidad del servicio (F1,F2,A3,A4, A6) 3 Posesionar una imagen de excelencia en marca y servicio (F2, F6,A6,A7) 4 Desarrollar la cobertura y gestión de nuevos y actuales puntos de venta (F1,F2,F7, A4,A6) Optimizar los ingresos, costos y gastos de la Compañía : Alianzas con seguros de cartera 5 (F1,F2,F3,A5,A7)	ESTRATEGIAS - DA 1 Generar plan de capacitación y fortalecimiento del canal de servicio tecnico (D2,D7,A3,A4,A6) 2 Crecer, fidelizar y atraer clientes:Desarrollar políticas de ventasy servicio interal del cliente(D4,D5,D7,D6,D2,D8, A6) 3 Incentivar la Innovación y el mejoramiento interno de manera continúa (D1,D3,D5,D7,D8, A3,A4,A6,A7) 4 Posicionamiento de mercado: Desarrollo e inversión en campañas y redes (D4,D6,D8,A6,A2,A7)

Fuente: Elaboración propia

3.8. Sensibilización y Aceptación del Cambio

Figura 8: Sensibilización y Aceptación del cambio



Fuente: Material de apoyo Aula virtual Especialización USTA.

3.8.1 Poder negociador de los compradores

Tabla 8: Cinco Fuerzas de Porter: Poder negociador de los compradores

FUERZA NO. 1		ALTA	BAJA
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES			
1	Concentración de clientes como personas naturales	X	
2	Cambiar de proveedor por rotación de nuevas maquinarias	X	
3	Costo por el cambio de proveedor o producto sustituto		X
4	Oferta del mercado de maquinaria	X	
5	Afectación por referenciación de experiencia de servicio	X	
6	Calidad de productos	X	
7	Poder de adquisición con recursos propios		X
8	Acceso a líneas de crédito directo e intermediación con Luyma	X	

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis del poder negociador de los compradores, se identifica que Luyma tienen una gran oportunidad ya que sus compradores en su mayoría son personas naturales, pequeños y medianos productores a los que el cambio de maquinaria le

resultaría más costoso. Si bien hay una gran variedad de mercado de maquinaria agrícola, Luyma cuenta con el respaldo de una marca a nivel mundial con reconocimiento a lo que debe establecer unos márgenes más razonables en sus precios para volverse más competitiva en el mercado local. El servicio es una incidencia relevante a la hora de la referenciación, por lo que Luyma tiene una oportunidad de afianzar la fidelización de sus clientes mejorando los canales de atención como plus dentro del sector.

3.8.2 Poder negociador con los proveedores

Tabla 9: Cinco Fuerzas de Porter: Poder negociador con los proveedores

FUERZA NO. 2		ALTA	BAJA
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES			
1	Concentración de los proveedores	X	
2	Calidad y respaldo de marca	X	
3	Condiciones impuestas por exclusividad de marca	X	
4	Acceso a nuevos proveedores y productos sustitutos		X
5	Costos sobre penalidades por cambio de proveedor	X	
6	Generar nuevas negociaciones a largo plazo		X
7	Fortalecer el mercado de accesorios	X	

Fuente: Elaboración propia

Si bien Luyma cuenta con una posición favorecedora dentro de los acuerdos de exclusividad de la marca, debe trabajar en nuevas líneas a largo plazo que le ayuden a dinamizar su representación en el mercado. Las cartas de exclusividad amarran de alguna manera el desarrollo, por lo que debe buscar en las líneas de accesorios que son autónomas poder generar un mercado donde pueda retomar el poder de negociar como fortaleza y no como una debilidad.

3.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Tabla 10: Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos competidores entrantes

FUERZA NO. 3		ALTA	BAJA
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES			
1	Lealtad de clientes actuales a la marca	X	
2	Inversión en línea de accesorios	X	
3	Costos cambio de proveedor	X	
4	Mercadeo de nuevas líneas nacionales	X	
5	Competencia frente a costos nacionales		X
6	Inversión en Mercadeo y publicidad	X	

Fuente: Elaboración propia

Luyma debe cuidar la participación de mercado y la presencia donde por décadas su marca y reconocimiento le siguen sobreponiendo a nuevas alternativas de mercado. Las crecientes empresas emergentes de maquinaria nacional y maquinaria remanufacturada deben contrarrestarse con un mejoramiento en los costos trasladados al producto final. Hoy Luyma mantiene una utilidad sobre productos sobre el 30% del costo, lo que hace que deba proyectarse a fortalecer el mercado y bajar el margen, encontrando un equilibrio más competitivo frente a los bajos costos de los nuevos competidores.

3.8.4 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 11: Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de productos sustitutos

FUERZA NO. 4		ALTA	BAJA
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
1	Productos sustitutos nacionales más baratos	X	
2	Costo de nacionalización vs productos	X	

3	Costos de cambio para el comprador	X
4	Factor diferenciador entre marcas	X
5	Innovación nacional vs importada	X

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los productos sustitutos tenemos que no se habla de una nueva línea, sino de productos de otros competidores, que representan una amenaza dado los precios y el atractivo que implica la adquisición de maquinaria funcional a mejores precios. Por lo anterior, Luyma deberá cuidar y hacer campañas donde refuerce el respaldo de la marca con el fin de mitigar el impacto de una posible sustitución de la maquinaria que manejan. Las garantías, el servicio, el mantenimiento y la tecnología de punta con la que cuenta la marca base de mercado de Luyma deben ser elementos ganadores y diferenciadores en el mercado.

3.8.5. Rivalidad entre los competidores

Tabla 12: Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre los competidores

FUERZA NO. 5		ALTA	BAJA
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES			
1	Concentración de competidores	X	
2	Diversidad de competidores	X	
3	Diferenciación en calidad		X
4	Diferenciación en canales de atención y experiencia de servicio	X	
5	Diferenciación en los canales de distribución		X
6	Asociaciones exclusivas gubernamentales		X

Fuente: Elaboración propia

En esta industria se encuentra una gran variedad de competidores de las diferentes marcas, la competencia entre producto importado no se basa en el precio, sino en la innovación y la sencillez de su manejo. Para los competidores locales, la experiencia en innovación de una casa como Kubota marca diferencia y apoya el mercado de Luyma.

Ahora, es importante que la empresa centre su desarrollo de publicidad y estrategia de mercadeo en los elementos innovadores, la mejora en costos de importación, el respaldo técnico y el aseguramiento de un servicio integral postventa que fidelice la experiencia de compra.

4. Propuesta de Solución

4.1. Referentes Teóricos

El servicio al cliente es un factor clave dentro de la organización, a través de los canales de servicio se consolida la oportunidad de transformar una compra en una experiencia positiva y fidelizante de sus clientes. La experiencia de servicio es la clave del éxito en la permanencia y consecución de metas de cualquier Compañía.

La centralización de los estudios e importancia del servicio al cliente nacen en 1946 con la Organización Internacional de Normalización (ISO), donde se enmarcaron los primeros estándares de calidad y atención al cliente. Posteriormente en 1960 con los nacimientos de los primeros Call-Center las Compañías a nivel mundial empezaron a invertir esfuerzos para especializar la atención a sus clientes. Luego, en los años 90 llega el componente tecnológico, que revolucionó el concepto de atención y personalización de necesidades del cliente.

En el libro LA EXCELENCIA DEL SERVICIO, su autor Karl Albrecht nos presenta siete (7) principios para definir el concepto de cliente para la organización:

- 1) Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- 2) Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

- 3) Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- 4) Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- 5) Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- 6) Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- 7) Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

De igual manera en el libro CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE, de Adib Kafati se relacionan los principios base de la calidad:

- 1) El cliente es único juez de la calidad de servicio
- 2) El cliente es el determinante del nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- 3) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- 4) La empresa debe gestionar la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- 5) Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- 6) Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

En este mismo sentido, para los autores Kotler y Keller (2006) nos muestran la definición de satisfacción del cliente como: -Una sensación de placer o de decepción que resulta de

comparar la experiencia del producto o los resultados esperados con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

De acuerdo con el portal de Oracle Colombia, compañía global especializada en impulsar plataformas tecnológicas aliada del mercado empresarial, que busca constantemente la modernización, la competencia, innovación y expansión de las compañías con el uso de tecnología y una de las Compañías en Colombia con más aceptación para la implementación de CRM, define esta herramienta de interacción con el cliente como una oportunidad de interacción integral del modelo de negocio de las Compañías. Un CRM permite administrar los datos de los clientes, sus movimientos, la trazabilidad comercial, lo que permite poder gestionar indicadores y a partir de las mediciones tomar acciones concretas que lleven a la fidelización del cliente con estrategias integrales como Compañía.

En el libro *Atención Estratégica al Cliente*, su autor John Goodman habla sobre la importancia del relacionamiento efectivo con el cliente, cómo a partir de la relación con el cliente se obtienen más ganancias. El relacionamiento entre las áreas de ventas, mercadeo y servicio son claves para desarrollar relaciones duraderas con el cliente, así mismo refiere cómo la combinación de personal calificado, los procesos y la tecnología al servicio del desarrollo de relaciones de servicio generan servicio de alta calidad, que es percibido por el mercado creando satisfacción auténtica, lealtad, fidelización y

convirtiendo la experiencia positiva de compra o servicio en incontables relaciones generadoras de crecimiento y ganancia a la Compañía.

4.2. Descripción de la Solución

Misión

Ofrecer a nuestros clientes finales maquinaria agrícola y servicios técnicos especializados, basados en talento humano, personal capacitado, herramientas y tecnología, que satisfagan plenamente sus expectativas para el mejoramiento de la productividad en el campo, todo lo anterior asegurando valor genuino a los clientes a nivel nacional e internacional, logrando garantizar calidad, excelencia, compromiso, y al mismo tiempo una rentabilidad para nuestros accionistas. Fuente: Intranet Luyma SA

Visión

Trabajamos para llegar a ser en el 2025 la empresa líder en ventas de maquinaria agrícola a nivel nacional, reconocidos por la calidad en nuestros equipos, servicio de venta y post venta, satisfacción de las necesidades de nuestros clientes manteniendo la fidelización a largo plazo con los mismos. Trabajamos para llegar a ser en el 2025 la empresa líder en ventas de maquinaria agrícola a nivel nacional, reconocidos por la calidad en nuestros equipos, servicio de venta y post venta, satisfacción de las necesidades de nuestros clientes manteniendo la fidelización a largo plazo con los mismos. Fuente: Intranet Luyma SA

4.2.1. Descripción de la Propuesta

Diseño de un plan de mejora en el Área de Servicio al Cliente.

4.2.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- √ Desarrollar un plan de mejora al área de servicio al cliente, que permita la interacción interna eficiente de la Compañía, logrando que el relacionamiento con el cliente genere una experiencia positiva, que contribuya directamente a la fidelización, retención, lealtad, recompra y recomendación, generando desarrollo y utilidades a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

- √ Mostrar las ventajas y beneficios de la propuesta para la Compañía
- √ Plantear el plan de capacitación y fortalecimiento interno de las áreas de servicio y área técnica.
- √ Dar a conocer las ventajas competitivas que brindan los canales tecnológicos necesarios para la atención integral de los clientes.
- √ Exponer la necesidad de generar internamente los procedimientos y procesos adecuados como política de atención al cliente.
- √ Indicar de manera estratégica los beneficios y el retorno de la inversión financiera en recurso humano y técnico para mejorar los canales de comunicación y fidelización de los clientes.

4.2.3. Estrategias asociadas (DOFA)

- PROCESOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- √ Crecer, fidelizar y atraer clientes: Desarrollar políticas de ventas y servicio integral del cliente (D4, D5, D7, D6, D2, D8, A6)
- √ Desarrollar métodos para mejorar y actualizar los procesos internos (D5, D3, D4, D6, O6, O7)
- √ Implementar estudios de mercado y satisfacción del cliente de manera continua (D1, D3, D6, O3, O4, O5)

Luyma no cuenta con la documentación de los procesos, políticas y procedimientos para el Área de Servicio. Se deberá implementar un trabajo de levantamiento, mapeo de procesos y procedimientos con el fin de determinar las acciones que se deben tomar frente a cada proceso. Por otro lado, se deberá crear una política de manejo de clientes que permita enmarcar los lineamientos desde su vinculación hasta el manejo de servicio postventa. Contar con el lineamiento estratégico de documentación, generan la hoja de ruta de cómo manejar las operaciones diarias, lo que hará las operaciones más eficientes, contribuyendo de manera eficaz en la consecución de los objetivos organizacionales de Luyma.

- IMPLEMENTACION DE SCORE POR COMPETENCIAS
- √ Desarrollo de Competencias: Capacitación y desarrollo (F5, F6, O4, O5, O6, O7)
- √ Incentivar la Innovación y el mejoramiento interno de manera continua (D1, D3, D5, D7, D8, A3, A4, A6, A7)

- √ Crear plan de Incentivos y reconocimientos (F5, F6, A6)
- √ Generar plan de capacitación y fortalecimiento del canal de servicio técnico (D2, D7, A3, A4, A6)

Dentro de las amenazas y debilidades se identificó que Luyma debe establecer planes de capacitación y desarrollar el fortalecimiento de un equipo humano de servicio que le permita atender las necesidades demandadas por el cliente. La capacitación del recurso humano generará procesos efectivos, dinamismo, y contribuirá de manera determinante a la percepción de servicio en los clientes, lo que así mismo traerá fidelización.

Se deberá generar un plan de capacitación para las áreas técnicas y de servicio con objetivos y metas definidas para conseguir brindar el mejor servicio al cliente. Por otro lado, la expansión del equipo requerirá definición de los perfiles y la cantidad de recurso para la puesta en marcha de la atención integral del portafolio de clientes. La implementación de un modelo de Score por competencias asegura que la Compañía cuente con personal idóneo para las labores y los mecanismos para su evaluación y plan de promoción

➤ CRM, CANALES TECNOLOGICOS Y PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

- √ CRM: Productos diferenciados por la excelencia en servicio (F2, O4, O5)
- √ Posesionar una imagen de excelencia en marca y servicio (F2, F6, A6, A7)
- √ Construcción de un CRM integral que apoye el desarrollo de la Compañía (D1, D3, D6, D7, D8, O4, O5)

√ Estructuración de canal de servicio al cliente (F2, F6, A6, A7)

La modernización y los avances tecnológicos exigen al mercado y a las compañías contar con herramientas especializadas en la medición integral del cliente. Por lo anterior, Luyma deberá adquirir y desarrollar un CRM integral para el manejo de sus clientes. Esta herramienta tecnológica permitirá a la compañía la centralización de toda la información como una única base de datos, permite generar mediciones de comportamiento lo que ayuda a establecer estrategias tempranas para el logro de objetivos.

Luyma cuenta dentro de sus fortalezas con recursos propios, solidez y liquidez para generar inversión en tecnología, lo que a mediano y largo plazo se convertirá en una inversión recuperable por los impactos positivos que se llegaran a tener en el mercado. La capacidad de poder medir las acciones de los clientes, poder encaminar las campañas de marketing y generar decisiones más asertivas y basadas en datos y comportamientos medibles es una oportunidad que debe desarrollar la Compañía para permanecer vigente en el mercado.

El conjunto de estrategias de desarrollo interno, las herramientas tecnológicas, las estrategias de atención y cumplimiento de promesa de valor, generaran la base para un programa de fidelización que permite la retención de clientes y la oportunidad de generar nuevos clientes a partir de la atención de sus necesidades y expectativas frente a los productos y servicios entregados, expandiendo el crecimiento y la rentabilidad de la Compañía.

4.3. Implementación de la propuesta

4.3.1. Diseño estratégico

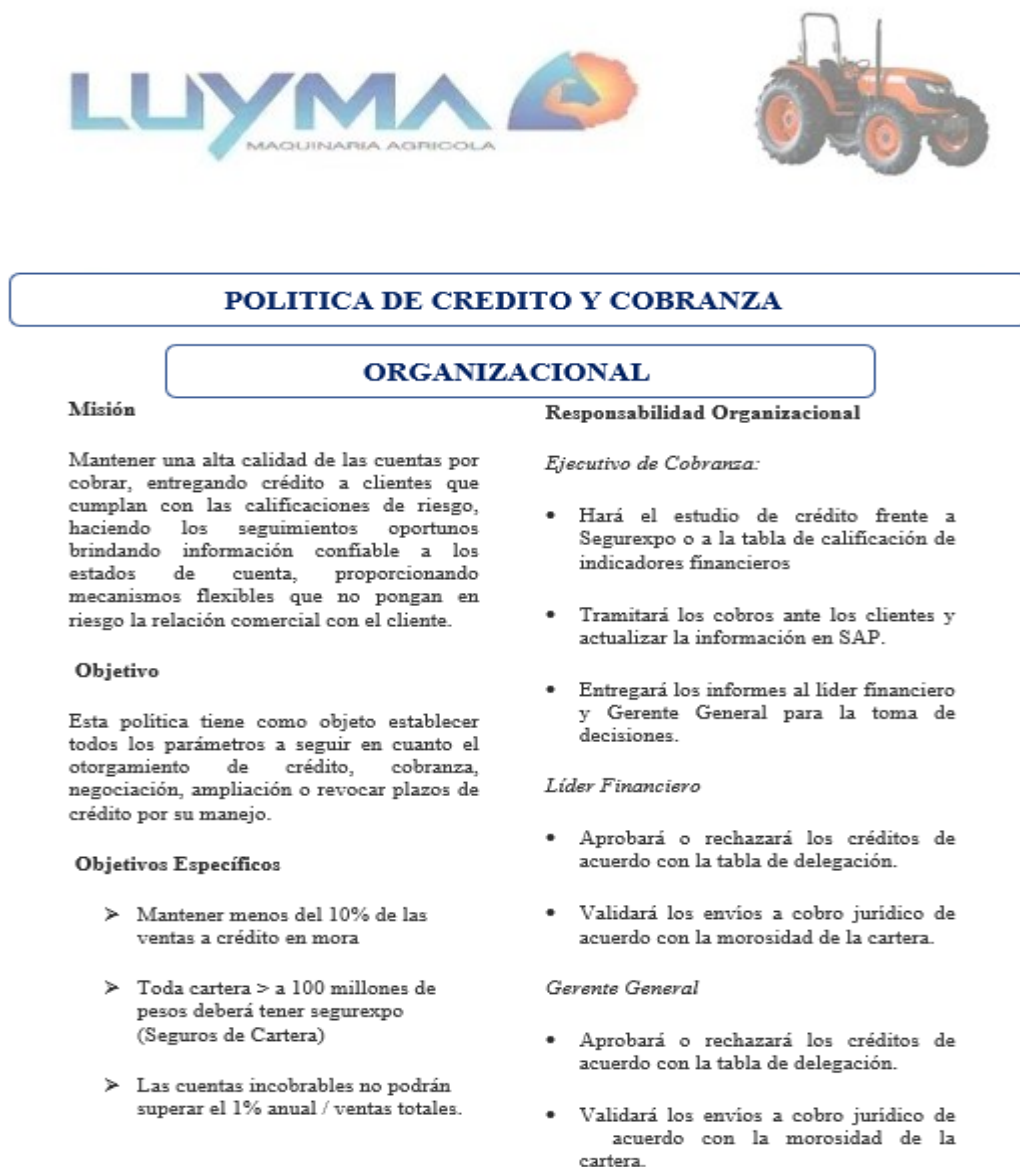
Ilustración 8: Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				INICIATIVA VALIDADA PARA EL PLAN DE ACCION
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA RELACIONADA	INICIATIVA	INICIATIVA VALIDADA PARA EL PLAN DE MEJORA EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE
FINANCIERA	Mejorar el margen de rentabilidad y eficiencia de la Compañía	Maximizar el valor de la Compañía (F1,F2,F3,O1,O5,O6,O7)	Tabla de precios, comisiones y descuentos para establecer límites y tarifas de ventas estandarizadas	N.A.
	Controlar los gastos y costos por pérdidas en cuentas incobrables	Optimizar los ingresos, costos y gastos de la Compañía : Alianzas con seguros de cartera (F1,F2,F3,A5,A7)	Convenios con aseguradoras para la validación del crédito de los clientes de la Compañía	N.A.
	Desarrollar estrategias de ventas y posicionamiento en nuevos mercados	Incrementar la participación del mercado de máquinas y repuestos. (F1, F3,O1,O2,O4,O3)	Informe de embudo de ventas. Ventas presupuestadas vs ventas efectivamente realizadas en el periodo. Renglon por producto	N.A.
	Desarrollar programas de fidelización, utilizando herramientas tecnológicas que permita generar confianza, eficiencia y rentabilidad generando mayores ventas y mayores ingresos para la Compañía	CRM: Productos diferenciados por la excelencia en servicio (F2, O4, O5) Posesiónar una imagen de excelencia en marca y servicio (F2, F6,A6,A7)	Adquirir un software de CRM permitiendo el monitoreo del comportamiento de atención y satisfacción de clientes	<i>Propuesta de Software CRM para la integración del manejo del canal de servicio al cliente, brindando una herramienta eficiente para la administración del portafolio y la potencialidad de incrementar el mercado</i>
MERCADO Y CLIENTE	Generar Campañas publicitarias basadas en estudios de mercados donde se fortalezca la presencia física y de marca de la Compañía.	Desarrollar la cobertura y gestión de nuevos y actuales puntos de venta (F1,F2,F7, A4,A6) Posicionamiento de mercado: Desarrollo e inversión en campañas y redes (D4,D6,D8,A6,A2,A7)	Desarrollar estudios de mercados dirigidos al posicionamiento en nuevas plazas y fortalecimiento de las actuales Diseñar una campaña concreta dirigida al cliente objetivo, buscando una ventaja competitiva comercial frente a la competencia	N.A. N.A.
	Desarrollar los lineamiento del manejo de los clientes desde su ingreso hasta el manejo y control postventa	Crear, fidelizar y atraer clientes:Desarrollar políticas de ventasy servicio interal del cliente(D4,D5,D7,D6,D2,D8, A6) Desarrollar métodos para mejorar y actualizar los procesos internos (D5,D3,D4,D6,O6,O7)	Generar las políticas de servicio y ventas de la Compañía	<i>Política de ventas: Términos de venta, términos de crédito y Cobranza</i> <i>Manual de servicio al cliente</i>
	Desarrollar programas de fidelización, utilizando herramientas tecnológicas que permita generar confianza, eficiencia y rentabilidad generando mayores ventas y mayores ingresos para la Compañía	Construcción de un CRM integral que apoye el desarrollo de la Compañía (D1,D3,D6,D7,D8,O4,O5) Mejorar la rotación de inventarios y calidad del servicio (F1,F2,A3,A4, A6)	Adquirir un software de CRM permitiendo el monitoreo del comportamiento de atención y satisfacción de clientes	<i>Propuesta de Software CRM para la integración del manejo del canal de servicio al cliente, brindando una herramienta eficiente para la administración del portafolio y la potencialidad de incrementar el mercado</i>
PROCESOS INTERNOS	Establecer encuestas de satisfacción de clientes permitiendo medir y generar acciones tempranas	Implementar estudios de mercado y satisfacción del cliente de manera continua (D1,D3,D6,O3,O4,O5)	Realizar formatos de encuesta de satisfacción y seguimiento a clientes de manera trimestral	<i>Diseño de formato de encuesta de satisfacción clientes</i>
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Establecer el desarrollo del SCORE por competencias con el fin de mejorar la capacidad laboral de la Compañía	Desarrollo de Competencias:Capacitación y desarrollo (F5,F6,O4,O5,O6, O7)	Plantear el modelo de SCORE por competencias con el fin de mejorar la capacidad laboral de la Compañía e incentivar el crecimiento profesional y personal de los empleados	<i>Plantear el modelo de SCORE por competencias con el fin de mejorar la capacidad laboral de la Compañía e incentivar el crecimiento profesional y personal de los empleados</i>
		Incentivar la Innovación y el mejoramiento interno de manera continúa (D1,D3,D5,D7,D8, A3,A4,A6,A7)		
		Crear plan de Incentivos y reconocimientos(F5,F6, A6)		
		Generar plan de capacitación y fortalecimiento del canal de servicio tecnico (D2,D7,A3,A4,A6)		

4.3.2 Propuesta de políticas

A continuación se relaciona la propuesta para el mejoramiento en política de términos de ventas, manejo del crédito y la cobranza de los clientes:

Ilustración 9: Propuesta Política de Crédito y Cobranza



EVALUACION Y DEFINICION DE TERMINOS

Evaluación de Crédito

La evaluación de crédito es fundamental para la salud de la cartera por cobrar. Por lo anterior se determinan los siguientes parámetros para tener en cuenta:

Evaluación Clientes Nuevos

- Estudio basado en estados financieros del año anterior y parcial a partir del 2 trimestre del año vigente
- Referencias de transaccionalidad comercial con clientes (2)
- Referencias de transaccionalidad comercial con proveedores (2)
- Referencia bancaria

Evaluación Clientes antiguos

- Calificación de comportamiento de compra y /o crédito.
- Estudio basado en estados financieros del año anterior y parcial a partir del 2 trimestre del año vigente
- Referencias de transaccionalidad comercial con clientes (1)
- Referencias de transaccionalidad comercial con proveedores (1)
- Referencia bancaria

Límites de Crédito

Crédito hasta 100 millones de pesos: Delegación de **aprobación líder financiero**.

Crédito hasta 1000 millones de pesos: Delegación de **aprobación Gerente General**

Crédito superior a 1000 millones de pesos: Delegación de **aprobación Junta Directiva**.

Condiciones de Venta

Pago de Contado

50% anticipo: separaciones, matriculas, alistamiento

50% a la entrega del servicio o bien

Crédito

Máximo 15 días: Compras \leq a 30 millones.

Máximo 30 días: para compras \leq a 100 millones

Máximo 60 días: para compras $>$ a 100 millones

Excepciones a los términos de crédito estarán aprobados por Gerencia General

GESTION Y RECUPERACION DE CARTERA

Monitoreo de Cuentas

- En el sistema de alarmas SAP generará con los siguientes parámetros mensajes de texto y al correo del cliente registrados:

1er aviso: día 1 al vencimiento de la factura

2do aviso: día 3 del vencimiento de la factura

3er aviso: Generará un listado de clientes en mora para ser contactados por teléfono.

- Se registrará en el sistema el acuerdo de pago.
- Si la mora a la fecha de pago inicial supera los 15 días deberá facturarse intereses de mora a la tasa convenida interna del 20% EA.

Administración de cartera corriente

La Compañía autoriza los siguientes procedimientos como incentivo de pago de cuentas por cobrar:

- Descuento del 2% por pronto pago.
- Condonación de intereses hasta del 50% si el pago de saldo lo hace en una sola cuota.
- Restablecimiento de crédito si la mora no supera los 30 días.

Suspensiones de crédito y despachos

- Todo crédito será suspendido si el cliente supera los 30 días en mora
- Los despachos sólo se harán con cuentas al día.

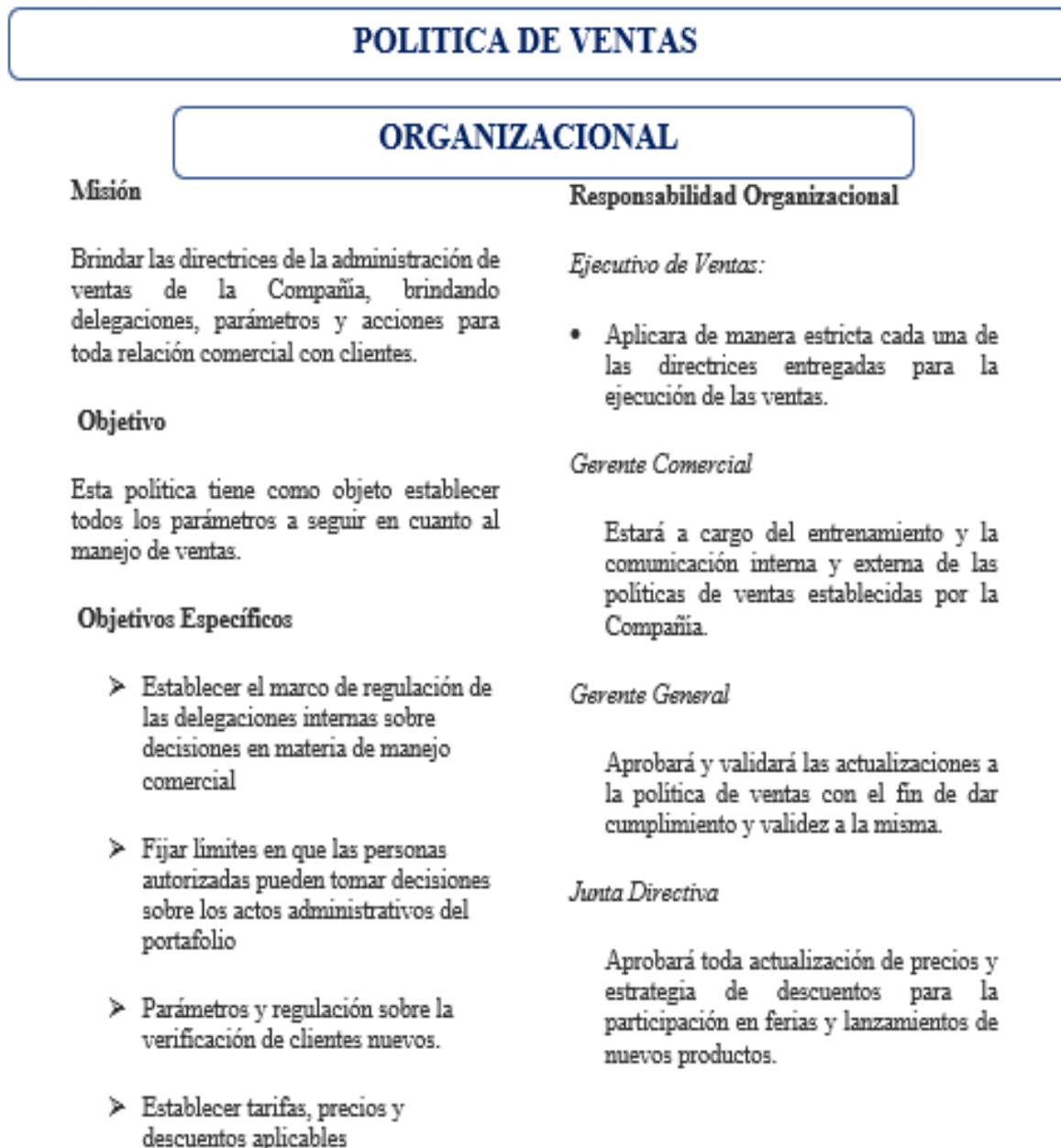
Suspensiones de crédito y despachos

- Todo crédito será suspendido si el cliente supera los 30 días en mora
- Los despachos sólo se harán con cuentas al día.

Recuperación de cartera vencida

- Mensajería SMS y de voz
- Mensajería y/o Chatbots a través de WhatsApp.
- Contacto telefónico firme y respetuoso
- Registro de todos los contactos en el CRM
- Envío de estados de cuenta a través de correo electrónico para cuentas hasta 60 días de mora
- Cartera > a 60 días comunicación escrita certificada

Ilustración 10: Política de ventas



Términos de Manejo de clientes

Documentación para contratación con Clientes

A continuación se relaciona los documentos exigidos para la generación del contrato comercial:

- Cámara de comercio no mayor a 30 días
- Copia del Rut
- Copia de la cédula del representante legal.
- Formato Sarlaf firmado.
- Certificación bancaria.
- Formato de cotización de bienes y/o servicios.
- Formato de orden de servicio de bienes y/o servicio.
- *Todos los documentos definidos en la política de crédito para los casos de requerir financiamiento.

Contratación

Todo contrato debe estar firmado en doble firma por el Gerente Comercial y el Gerente General

- La cotización del bien o servicio debe estar acorde con la tabla de precios y comisiones interna.
- Cualquier variación por debajo de la tabla debe estar debidamente autorizada por la Gerencia comercial y/o la Gerencia General de acuerdo con las tablas de delegación

Tabla de Delegación

- Ejecutivo de ventas: su delegación se sujeta a la tabla de precios y comisiones determinada por la Compañía.
- Gerente Comercial: Variaciones de la tabla de precios y comisiones determinada hasta por un valor máximo de variación del 5%.
- Gerente General: Variaciones de la tabla de precios y comisiones determinada hasta por un valor máximo de variación del 10%.
- Junta Directiva: Cualquier variación que en los términos de negociación supere el 10% bajo los precios deberá ser autorizada por acta de socios.

Comunicaciones

Toda comunicación y negociación con clientes deberá hacerse a partir de los canales oficiales dispuestos por la Compañía para tal fin, en ninguna circunstancia se deberá manejar a través de correos personales o medios no oficiales.

Horarios

Los horarios de atención de las relaciones comerciales con los clientes esta definida por el horario de trabajo de la Compañía: 7:30am a 5:30 pm.

Confidencialidad

Las negociaciones y relaciones comerciales están sujetas a la reserva determinada por la Compañía. Por lo anterior, no está permitido dar información a terceros sobre las transacciones comerciales con los clientes de la Compañía.

Integridad

No se está permitido ofrecer o negociar prebendas para realizar negociaciones con clientes privados o públicos.

Idoneidad

Los productos y servicios deberán cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes de acuerdo con la promesa de valor y calidad con la que fueron vendidos.

Entrega de productos y/o servicios

Los productos y servicios deberán cumplir las fechas de entrega de acuerdo con la programación acordada con el cliente para su recepción.

Empatía

La relación con todos y cada uno de los clientes activos o potenciales deberá ser respetuosa y considerada.

Registro de la relación

Todo contacto deberá ser registrado en el CRM con el fin de contar con la trazabilidad y manejo de este.

Pagos y anticipos

Cualquier pago o anticipo realizado por el cliente deberá hacerse directamente a las cuentas oficiales de Luyma. No se está permitido recibir pagos o anticipos en efectivo por parte de funcionarios de la Compañía.

Tiempos de Cotización y precio

Toda cotización tendrá una vigencia de 30 días para mantener los precios otorgados u ofrecidos al cliente, pasados los 30 días la Compañía se reserva el derecho a su modificación o cambio.

Ilustración 11: Manual de Servicio al Cliente



MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Misión

El Manual de Servicio se ha desarrollado para divulgar los lineamientos que direccionan los aspectos críticos de la relación con clientes internos y externos, facilitando la prestación de un servicio con calidad y eficiencia generando una relación más cercana, sencilla y amable.

Este manual regula la integralidad de la administración de los servicios, se establecen las políticas de tiempos y los ANS (Acuerdos a Niveles de Servicio) estableciendo las reglas generales para regular el manejo y comportamiento de las situaciones con clientes.

Objetivo

Dar a conocer los lineamientos del Modelo de Servicio, definiendo la manera de gestionarlos por Luyma SA, buscando constantemente la fidelización y satisfacción de los clientes Externos e Internos. Establece la forma de atención para los PQRSD (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias)

que lleguen a formularse y recibirse en Luyma por parte de los diferentes grupos de interés.

Este manual pretende apoyar el fortalecimiento, desarrollo y habilidades de los colaboradores y funcionarios de la Compañía de cara a las diferentes interacciones con los grupos de interés.

Alcance

Explicar los términos, tiempos, actores y manejo del canal de atención a los clientes de la Compañía.

ENFOQUE EN SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es quien marca la pauta en Luyma, poder cubrir sus necesidades y requerimientos de servicio, es la forma de generar un crecimiento sostenido en el tiempo brindando una constante de fidelización y satisfacción sobre los servicios recibidos

- Cada cliente es único, por lo que su atención será integral y personalizada a sus necesidades.
 - Los productos ofrecidos deberán ser validados por los clientes, buscando que generen cumplimiento de sus expectativas frente a funcionalidad, sean efectivos y que generen inclusión para todos los sectores donde se presten.
 - Siempre se escucha la voz del cliente, por lo que Luyma genera de manera constante herramientas para evaluar la satisfacción del cumplimiento de las inquietudes o requerimientos. La orientación al cliente hace parte de las competencias organizacionales de Luyma, el equipo humano al frente de la atención del portafolio cuenta con el entrenamiento.
- CRM (interna y externamente se dará manejo a requerimientos).
 - Teléfono
 - Página Web
 - Intranet(interna)
 - Reuniones trimestrales de equipo(interna)
 - Grupos de seguimiento primario (semanal interno)

Promesa de servicio

La promesa de servicio esta enfocada en generar en los clientes una experiencia excepcional sobre las expectativas que maneja en el cumplimiento de sus requerimientos

Comunicación interna y externa

Luyma fomenta de manera constante en sus indicadores de gestión la cultura al buen servicio, por lo que sus colaboradores están enfocados hacia el crecimiento, mejoramiento continuo, el aprendizaje y desarrollo de sus competencias desde su rol en los procesos y procedimientos trabajando para el cumplimiento de los objetivos y logro de resultados excepcionales para la Compañía.

Los canales de comunicación que Luyma tiene para el manejo con sus clientes son:

- Recibe orientación de manera oportuna
- El cumplimiento de fechas y acuerdos debe darse al 100%. Si Luyma por razones externas a su gestión se ve obligado a posponer o atrasar una fecha deberá establecer contacto directo con el cliente para brindar información oportuna, generando opciones de cumplimiento.
- Todos los acuerdos deberán estar registrados en el CRM, con el fin de generar el monitoreo y poder establecer

- acciones tempranas y/o preventivas a cualquier incumplimiento.
- El escalamiento interno debe ser una medida de contacto y persuasión hacia el cliente cuando es sabido que se debe anticipar un incumplimiento.

Atención y Horarios

Luyma tractores atenderá en horarios de 8:000am a 5:00pm, de lunes a viernes y sábados de 8:00am a 1:00pm.

Las sedes físicas de la compañía:

Bogotá: Avenida Calle 6 #4799, Zona Industrial / Yopal: Carrera 5 # 40BIS-88 / Cereté: Carrera 4 #4-07

Correo: contacto@luyma.com.co. Teléfono nacional: 3155395454.

Página Web: www.luyma.com.co

Protocolos de atención



Tiempos

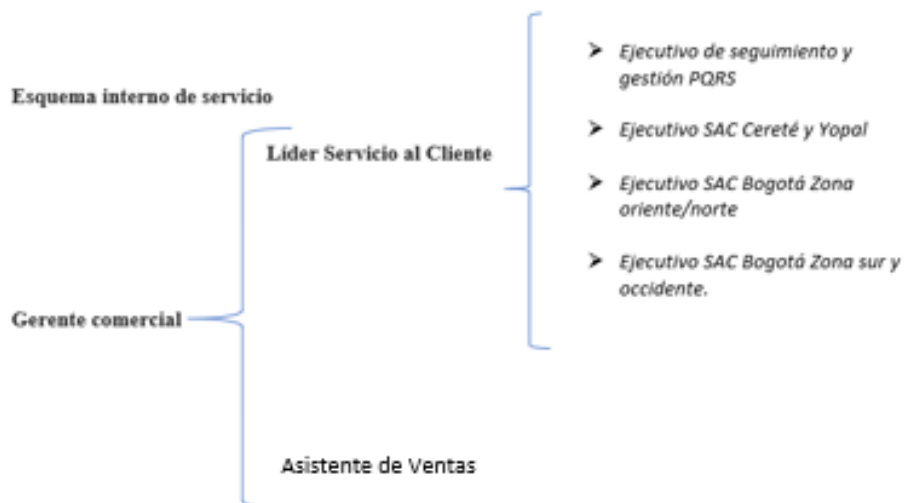
Luyma tractores establece los tiempos de entrega de servicios y solución a requerimientos de la siguiente manera:

Tiempos máximos de servicio establecidos

<i>Entrega de maquinaria pesada</i>	15 días hábiles: aprobación de salida
<i>Entrega de repuestos y/o accesorios</i>	5 días hábiles: aprobación de salida
<i>Prestación de servicio postventa</i>	8 días hábiles
<i>Prestación de servicio preventivo</i>	5 días hábiles
<i>Registro de PQRS</i>	10 minutos
<i>Solución de PQRS</i>	72 HORAS

Atención PQRS

Luyma tractores ha definido a través del sistema CRM una metodología integral para contar con una herramienta que de manejo a todos y cada uno de los requerimientos de los clientes. La Compañía ha estructurado en el equipo de servicio, un equipo humano con las competencias requeridas y evaluadas para atender los diferentes requerimientos y se ha segmentado el portafolio con el fin de dar alcance al 100% de los clientes de la siguiente manera:



Seguimiento de PQRS

El departamento del servicio en cabeza del jefe de servicio es el responsable de gestionar las estrategias de atención de los PQRS, así como los informes detallados de la gestión del equipo. De manera trimestral se entregará a la Gerencia Comercial y General los informes consolidados de los tableros de indicadores apoyados en la herramienta del CRM.

Modelo transversal de servicio

Luyma maneja desde el CRM el modelo integral y transversal de atención al cliente, donde todos los actores de la Compañía cumplen una labor fundamental desde su rol para brindar al cliente la propuesta de valor prometida. Lo anterior implica que los ejecutivos de servicio serán el primer nivel de atención y si el requerimiento o solicitud lo requiere usarán el método de escalamiento para dar respuesta y cierre al PQRS.

Evaluación del Desempeño

Luyma establece el modelo de Score por competencias para su personal. Por lo anterior se determinará en la evaluación de desempeño anual, el comportamiento y evaluación 360 de cada uno de los integrantes del equipo de servicio para establecer el cumplimiento de su rol y encaminar acciones a mejorar y desarrollar planes de carrera que estén en función del plan de servicio.

Encuestas de satisfacción y seguimientos

Las encuestas de satisfacción hacen parte de la estrategia de fidelización de clientes que maneja Luyma, por lo tanto se establece que de manera trimestral el área de servicio al cliente en cabeza de su líder deberá presentar los resultados de el total de los requerimientos, así como los tiempos y cumplimientos con los ANS establecidos por la Compañía. Una vez presentado los resultados se decidirá en la junta directiva trimestral cuál será la muestra para tomarse sobre los clientes para establecer los niveles de satisfacción frente a la solución entregada por Luyma.

A continuación se define el esquema del modelo de encuesta que será usada al muestreo que se determine de manera trimestral. Una vez se ejecute la encuesta, esta deberá ser tabulada y presentada con las respectivas variaciones e incidencias frente al trimestre anterior determinando el nivel de capacidad y efectividad de responder a las necesidades de los clientes.

Modelo de encuestas de satisfacción y fidelización

El presente modelo se usará a todos los clientes manteniendo la uniformidad para todas y cada uno de los clientes evaluados:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12: Propuesta modelo de encuesta



ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTE

Parámetros de Evaluación:

Aspecto evaluado SUPERA la expectativa	5
Aspecto evaluado CUMPLE PLENAMENTE con la expectativa	4
Aspecto evaluado CUMPLE A PENAS con la expectativa	3
Aspecto evaluado CUMPLE CON LO MÍNIMO de la expectativa	2
Aspecto evaluado NO CUMPLE con la expectativa	1

Nombre del Entrevistado _____

Empresa a la que pertenece _____

Fecha en la que otorga la entrevista _____

Aspectos Evaluados	5	4	3	2	1
1. Cómo calificaría la atención que recibió por parte del asesor de servicio?					
2. Califique la oportunidad de la respuesta que ha brindado Luyma a sus requerimientos?					
3. Califique la calidad de los productos recibidos					
4. En relación precio/servicio, cual es la calificación dada					
5. Califique la experiencia de compra de los productos adquiridos					
6. Recomendaría a Luyma para la adquisición de productos propios que esta maneja.					
7. Volvería a adquirir servicios con Luyma					
8. Frente a productos del sector, cómo calificaría los de Luyma					
Tiene comentarios o ampliación a sus respuestas? 					

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Propuesta Score por Competencias

El presente Score por competencias se toma de la Fuente: Niño Luz, Gestión Estratégica del Talento Humano, 2021. Presentado como propuesta de mejora al área de intervención del TPI.

Figura 9: Modelo Score por Competencias



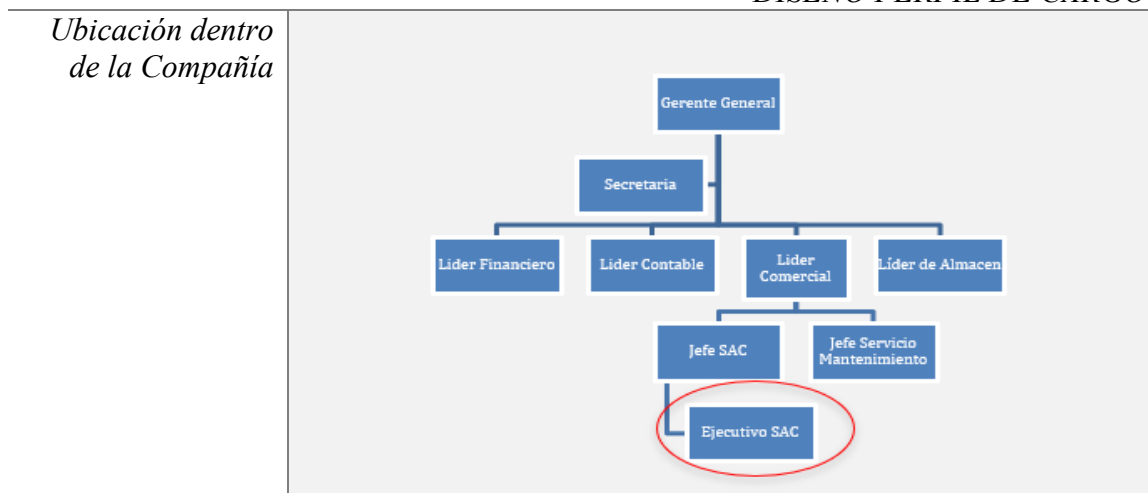
La implementación del Score por Competencias en la empresa Luyma y más específicamente al área de la consultoría (SERVICIO AL CLIENTE), ayudará los procesos internos del área y la organización a través del desarrollo individual del empleado. Realizar el score por competencias iniciando desde el diseño del perfil de cada cargo, facilita que se caractericen y se enfoquen las competencias específicas que se requieren y así mismo el proceso y desarrollo es más efectivo tanto en resultados corporativos como en crecimiento personal y profesional para el nuevo cargo. Dentro de la consultoría y presentación del plan de mejora se debe generar la contratación de un líder del área de Servicio al Cliente (SAC) y los ejecutivos (4) que atenderán el portafolio de clientes.

A continuación se relaciona el alcance del Score para los dos cargos por cada uno de los pasos diseñados dentro del Score por competencias:

Diseño perfiles de Cargo por competencias

➤ EJECUTIVO SAC

DISEÑO PERFIL DE CARGO



<i>Misión del cargo</i>	Ser el enlace entre la Compañía y el cliente, proporcionando información sobre los productos/servicios, dando solución de manera oportuna y eficaz a sus requerimientos.
<i>Funciones del cargo</i>	<ul style="list-style-type: none"> √ Identificar y evaluar las necesidades de los clientes logrando su satisfacción. √ Crear relaciones de confianza que sean sostenibles a través de una comunicación interactiva y honesta √ Proporcionar información precisa usando las herramientas internas de validación. √ Ofrecer y dar soluciones dentro de los tiempos establecidos como promesa de valor √ Seguir directrices, procedimientos y políticas de comunicación definidas por la Compañía √ Diligenciar y registrar todas las interacciones con los clientes √ Cumplir con los objetivos corporativos asociados al área

Competencias Organizacionales

Competencia	Nivel	Descripción
<p>➤ Orientación al cliente: Capacidad de manejo para identificar las necesidades de los clientes y dar respuesta a sus requerimientos en términos y tiempos definidos por la Compañía.</p>	4	<p>Comprende el papel fundamental del cliente para la organización, lo que genera una actitud de respeto, voluntad y dedicación. Referente interno y externo cuando en la búsqueda de soluciones y satisfacción de los clientes.</p>
<p>➤ Trabajo en Equipo: Estrategias, metodologías y procedimientos que el equipo humano utiliza para lograr las metas. Promueve canales de comunicación asertiva formales e informales, fomentando la retroalimentación generando un ambiente armónico promoviendo y</p>	4	<p>De manera clara expresa los logros de los demás y de otros equipos. Valora las opiniones de los demás independiente si son a favor, toma y transforma las críticas de manera constructiva. Contribuye con la responsabilidad y efectividad del trabajo oportuno que le corresponde.</p>

respetando la inclusión y la participación de todos.

- **Flexibilidad y Adaptación:** Habilidad para adaptarse y laborar de manera eficaz en distintas y diversas situaciones: con personas o grupos diversos.

Valorar y entender las diferentes posturas y puntos de vista, adaptándose e inclusive su propio enfoque y procedimientos para entender la situación y cambios de la Organización.

- **Compromiso con la calidad del trabajo:** Ejercer de manera dinámica y eficiente los recursos a cargo con el fin de ser capaz de actuar con sentido de urgencia bajo estándares altos de calidad

- **Integridad:** Muestra de manera clara el respeto por sí mismo y por su entorno sin importar las diferencias o puntos de vistas. Ejerce con firmeza sus decisiones, es honesto, puntual, leal, pulcro, responsable, directo, comportamiento ético intachable.

- 3 Cuenta con conocimientos del mercado y la Compañía, que permite anticipar cambios de contexto con facilidad, generando prioridades y relaciones eficaces que contribuyen a manejar el impacto. Contribuye desde su flexibilización de procesos a la adaptación a nuevos eventos y procesos coyunturales dentro de la organización.

- 3 Fomenta el intercambio de información y experiencias de otros equipos y es capaz de aplicar a su desempeño. Mantiene una información fiable y confiable de la calidad de su trabajo. Responde de manera clara y oportuna con estándares exigidos y esperados por la Compañía.

- 4 Establece relaciones interpersonales basadas en el respeto, manejo de autocontrol generando vínculos de confianza a su alrededor.

- **Conocimientos y Habilidades**

Competencias Técnicas
 Habilidades comunicativas
 Capacidad para resolver problemas
 Autocontrol
 Evaluación y análisis de situaciones
 Resolución de problemas

	<p><i>Creatividad</i> <i>Expresión oral</i> <i>Habilidad en manejo de Office</i> <i>Disponibilidad asertiva</i> <i>Conocimiento del sector agroindustrial</i></p>
<i>Formación profesional.</i>	√ Técnico / tecnólogo / profesional en áreas administrativas
<i>Nivel de experiencia</i>	√ Experiencia demostrable en atención al cliente Familiaridad con sistemas de integración CRM

➤ **JEFE SAC**

DISEÑO PERFIL DE CARGO

<i>Ubicación dentro de la Compañía</i>	<pre> graph TD GG[Gerente General] --- S[Secretaria] GG --- LF[Lider Financiero] GG --- LC[Lider Contable] GG --- LCom[Lider Comercial] GG --- LA[Lider de Almacen] LCom --- JSAC[Jefe SAC] LCom --- JSM[Jefe Servicio Mantenimiento] JSAC --- ESAC[Ejecutivo SAC (4)] </pre>
<i>Misión del cargo</i>	<p>Dirigir, supervisar y coordinar el equipo de atención al cliente, asegurando el cumplimiento de las necesidades de los clientes a través de procesos claros y procedimientos definidos para tal fin. Generar y fomentar la fidelización de nuevos y antiguos clientes para el logro de los objetivos estratégicos de crecimiento de la organización.</p>
<i>Funciones del cargo</i>	<ul style="list-style-type: none"> √ Desarrollar procedimientos, políticas y normas de servicio. √ Orientar y desarrollar agentes SAC y nutrir su entorno para que puedan sobresalir mediante motivación y empoderamiento √ Establecer y llevar a cabo estrategias de fidelización y seguimiento a clientes.

- √ Analizar los resultados del canal de atención, dar a conocer los impactos y tomar medidas anticipadas para mejorar los indicadores.
- √ Generar de manera autónoma los seguimientos y evaluación del desempeño de sus equipos para tomar acciones e incentivar el buen servicio.
- √ Cumplir con los objetivos corporativos asociados al área

Competencias Organizacionales

Competencia	Nivel	Descripción
<p>➤ Orientación al cliente: Capacidad de manejo para identificar las necesidades de los clientes y dar respuesta a sus requerimientos en términos y tiempos definidos por la Compañía.</p>	5	<p><i>Comprende el papel fundamental del cliente para la organización, lo que genera una actitud de respeto, voluntad y dedicación.</i> <i>Referente interno y externo cuando en la búsqueda de soluciones y satisfacción de los clientes.</i></p>
<p>➤ Trabajo en Equipo: Estrategias, metodologías y procedimientos que el equipo humano utiliza para lograr las metas. Promueve canales de comunicación asertiva formales e informales, fomentando la retroalimentación generando un ambiente armónico promoviendo y respetando la inclusión y la participación de todos.</p>	5	<p><i>De manera clara expresa los logros de los demás y de otros equipos. Valora las opiniones de los demás independiente si son a favor, toma y transforma las críticas de manera constructiva.</i> <i>Contribuye con la responsabilidad y efectividad del trabajo oportuno que le corresponde.</i></p>
<p>➤ Flexibilidad y Adaptación: Habilidad para adaptarse y laborar de manera eficaz en distintas y diversas situaciones: con personas o grupos diversos. Valorar y entender las diferentes posturas y puntos de vista, adaptándose e inclusive su propio enfoque y</p>	4	<p><i>Cuenta con conocimientos del mercado y la Compañía, que permite anticipar cambios de contexto con facilidad, generando prioridades y relaciones eficaces que contribuyen a manejar el impacto. Contribuye desde su flexibilización de procesos a la adaptación a nuevos eventos y procesos coyunturales dentro de la organización.</i></p>

procedimientos para entender la situación y cambios de la Organización.

- **Compromiso con la calidad del trabajo:** *Ejercer de manera dinámica y eficiente los recursos a cargo con el fin de ser capaz de actuar con sentido de urgencia bajo estándares altos de calidad*
- **Integridad:** *Muestra de manera clara el respeto por sí mismo y por su entorno sin importar las diferencias o puntos de vistas. Ejerce con firmeza sus decisiones, es honesto, puntual, leal, pulcro, responsable, directo, comportamiento ético intachable.*
- **Liderazgo:** *Capacidad de comunicarse con su equipo, generar influencia positiva en su entorno para desarrollar las actividades acordes a las expectativas empresariales.*
- **Negociación:** *Capacidad de persuadir de manera positiva y respetuosa a una segunda parte para que acceda a las pretensiones organizacionales buscadas. Habilidad para cerrar acuerdos donde la contraparte se siente tenida en cuenta y valorada.*

5 Fomenta el intercambio de información y experiencias de otros equipos y es capaz de aplicar a su desempeño. Mantiene una información fiable y confiable de la calidad de su trabajo. Responde de manera clara y oportuna con estándares exigidos y esperados por la Compañía.

5 Establece relaciones interpersonales basadas en el respeto, manejo de autocontrol generando vínculos de confianza a su alrededor.

4 Posee la energía y perseverancia para influir a los demás desde el ejemplo. Trabaja habitualmente con alto nivel de energía y así mismo trasmite a su entorno de manera perseverante que logra encausar de manera positiva los objetivos que se buscan como equipo. Posee credibilidad y confianza por quienes ven en él un referente.

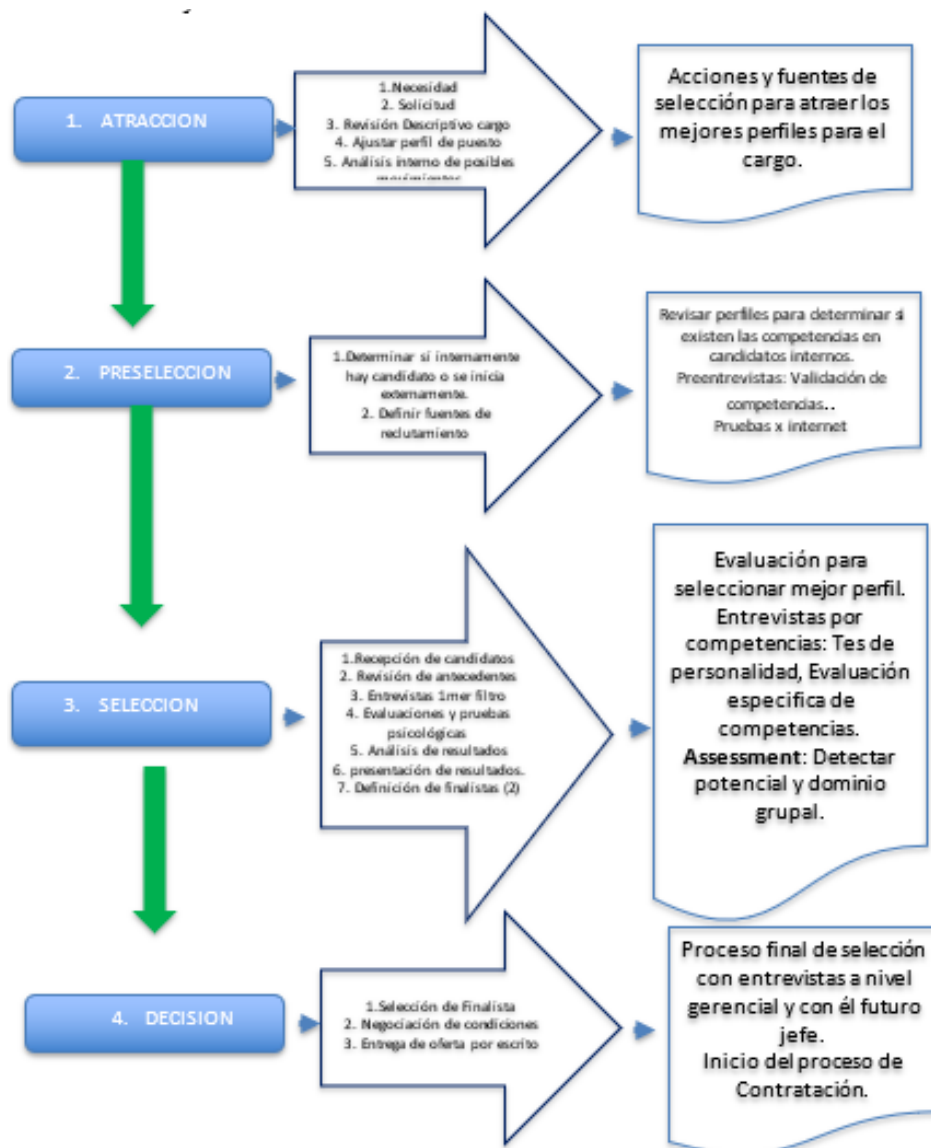
4 Atiende los objetivos corporativos y logra cerrar acuerdos satisfactorios que generan confianza y fidelización de los clientes a la Compañía. Utiliza herramientas y conocimientos prácticos que están dentro del marco empresarial.

➤ Conocimientos Habilidades	y Habilidad de pensamiento estratégico y dirección de equipos. <i>Capacidad para resolver problemas</i> <i>Autocontrol y liderazgo</i> <i>Evaluación y análisis de situaciones</i> <i>Resolución de problemas</i> <i>Creatividad</i> <i>Expresión oral</i> <i>Habilidad en manejo de Office</i> <i>Conocimiento del sector agroindustrial</i>
<i>Formación profesional</i>	√ Profesional en áreas administrativas √ Diplomados o formación complementaria sobre atención al cliente.
<i>Nivel de experiencia</i>	√ Conocimientos en técnicas y métodos de gestión √ Experiencia demostrable en dirección y manejo de equipos √ Manejo de reportes y análisis de datos del sistema de integración CRM √ Dominio del idioma inglés √ Conocimientos prácticos de SAP y Software CRM

Proceso de Selección por Competencias

Teniendo en cuenta que los cargos son nuevos a continuación se describe de manera gráfica los pasos propuestos para realizar una selección por competencias que nos asegure la contratación del mejor candidato:

Ilustración 13: Proceso de selección por competencias:



Evaluación por Competencias

Dentro del Score por Competencias, encontramos el método de evaluación 360, este método nos ayudará a medir el desempeño laboral tanto cualitativa como cuantitativa de los empleados. Este método propuesto es una herramienta ganadora que debe ser comunicada de manera oportuna, dar a conocer los aspectos a evaluar, los tiempos y el periodo con el fin de contar con una evaluación regida por altos estándares de calidad frente a la información consignada.

La sugerencia para la aplicación de este método de evaluación es que debe contarse con mínimo 4 personas para establecer un “circulo” evaluador desde varios puntos de vista con el fin de contar con suficiente información que pueda determinar las tendencias positivas o negativas sobre los factores evaluados.

Adicional a la plantilla sugerida a Luyma, se recomienda que se haga una reunión de alcance de la importancia y responsabilidad con la que debe tomarse la evaluación a un compañero de la Empresa. Los 4 ángulos de evaluación sugeridos son:

- Ejecutivo SAC: Jefe, Par (Compañero), Ejecutivo comercial (relación de labores), Par de su jefe.
- Jefe SAC: Jefe, Par (Compañero), Ejecutivo comercial (relación de labores), Ejecutivo SAC (subalterno).

La oportunidad de contar con sugerencias, área de oportunidad, reconocimiento de fortalezas ayudará a generar planes de mejoramiento que van ligados a planes de desarrollo y capacitación.

La evaluación debe ser confidencial, por lo que debe cuidarse el “sesgo” con el fin de contestar de manera abierta, honesta y sincera. No se trata de una oportunidad de “cobrar” o señalar, es una oportunidad que dentro de los valores de la cultura organizacional debe cuidarse e incentivarse para obtener resultados justos y acordes a la realidad del desempeño.

Ilustración 14: Modelo de evaluación 360

EVALUACIÓN 360°							
		Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>					
Datos del evaluado:							
Nombre:							
Departamento:							
Puesto:	EJECUTIVO SAC						
Datos del evaluador							
Nombre:							
Relación con el evaluado							
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
Comunicación							
1	Comparte información de manera: efectiva y asertiva.						
2	Es receptivo a las opiniones de los demás: Escucha activamente						
3	Su comunicación escrita es clara						
4	Sus ideas son expresadas con claridad y respeto a la otra persona.						
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						
Trabajo en equipo							
6	Su desempeño es activo como miembro del equipo						
7	Reconoce la importancia de su trabajo como un engranaje hacia otras áreas						
8	Guía al equipo para el logro de las metas: Inspira y motiva						
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						
10	El reconocimiento de logros es compartido con el resto del equipo.						
Resolución de problemas							
11	Antes de tomar una decisión, revisa y recauda información de diversas fuentes						
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.						
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio frente a situaciones.						
14	Considera las implicaciones previamente a llevar a cabo una acción.						
15	En situaciones complicadas conserva la calma						
Mejora continua							
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.						
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.						
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.						
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.						
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad						
Organización y administración del tiempo							
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales asignadas						
22	Completa de manera efectiva los proyectos asignados: en tiempo y forma						
23	Entrega oportunamente sin aplazamientos los informes asignados						
24	Es puntual: exige y brinda respeto por su tiempo y el tiempo de los demás						
25	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						
Orientación al cliente							
26	Establece y mantiene relaciones de confianza a largo plazo con los clientes.						
27	Procura la satisfacción del cliente brindando un servicio de excelencia.						
28	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado al servicio prestado a los clientes.						
29	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.						
30	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la Compañía						
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?							

EVALUACIÓN 360°



Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	JEFE DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Comunicación					
1 Comparte información de manera: efectiva y asertiva.					
2 Es receptivo a las opiniones de los demás: Escucha activamente					
3 Su comunicación escrita es clara					
4 Sus ideas son expresadas con claridad y respeto a la otra persona.					
5 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
6 Su desempeño es activo como miembro del equipo					
7 Reconoce la importancia de su trabajo como un engranaje hacia otras áreas					
8 Guía al equipo para el logro de las metas: inspira y motiva					
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10 El reconocimiento de logros es compartido con el resto del equipo.					
Resolución de problemas					
11 Antes de tomar una decisión, revisa y recauda información de diversas fuentes					
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio frente a situaciones.					
14 Considera las implicaciones previamente a llevar a cabo una acción.					
15 En situaciones complicadas conserva la calma					
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales asignadas					
22 Completa de manera efectiva los proyectos asignados: en tiempo y forma					
23 Entrega oportunamente sin aplazamientos los informes asignados					
24 Es puntual: exige y brinda respeto por su tiempo y el tiempo de los demás					
25 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Orientación al cliente					
26 Establece y mantiene relaciones de confianza a largo plazo con los clientes.					
27 Procura la satisfacción del cliente brindando un servicio de excelencia.					
28 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado al servicio prestado a los clientes.					
29 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
30 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la Compañía					
Pensamiento estratégico					
31 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto, mediano y largo plazo.					
32 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
33 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades que generan crecimiento en la organización					
34 Da a conocer los objetivos estratégicos de su área.					
35 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados					
36 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
37 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
38 Replantea acciones oportunas para redireccionar el alcance de objetivos.					
39 Innova e impulsa la innovación en sus procesos y su equipo.					
40 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

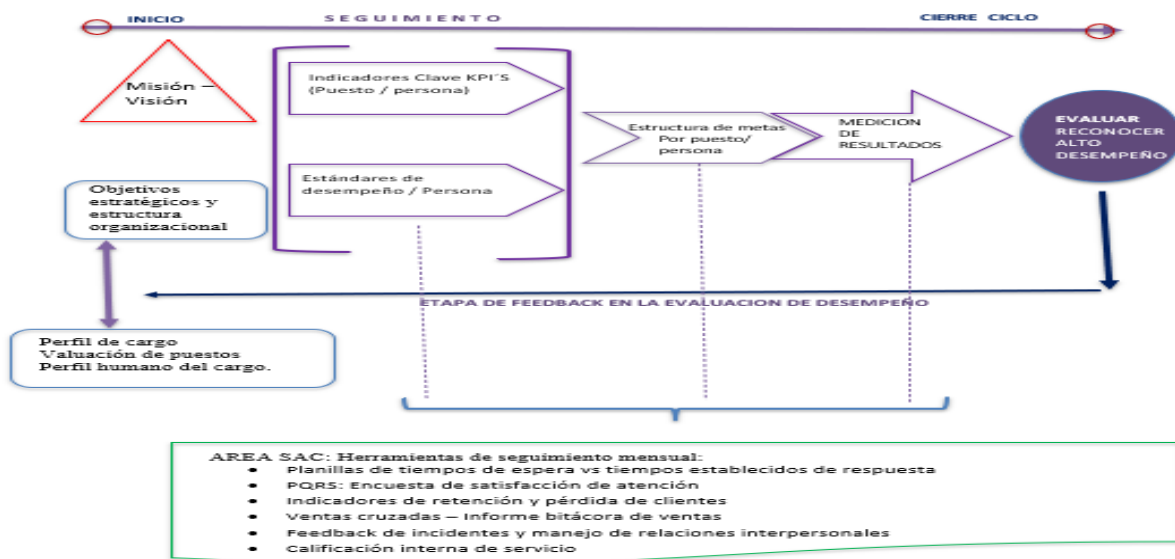
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Gestión del Desempeño

Este es un proceso continuo dentro de la Compañía que busca la eficiencia interna de cada uno de sus procesos y procedimientos, poder evaluar de manera periódica cómo estamos haciendo el trabajo y cómo estamos respondiendo a las necesidades de los clientes da la oportunidad de corregir y ajustar acciones que lleven a la organización a obtener los resultados y metas objetivos que se han propuesto dentro del plan estratégico. Para el manejo de la Gestión del Desempeño de esta nueva área, se propone a Luyma que genere formatos de seguimiento trimestral ya que debe ajustarse de manera oportuna los alcances de un nuevo proceso. Es vital que para cada uno de los cargos que estamos proponiendo se determine un formato más “ligero” sobre desempeño trimestral: incidencias, desempeño, feedback de otras áreas y del mismo equipo para poder contar con una evaluación periódica de los KPIS del área y el desempeño individual sobre cada uno.

Ilustración 15: Modelo gestión del desempeño

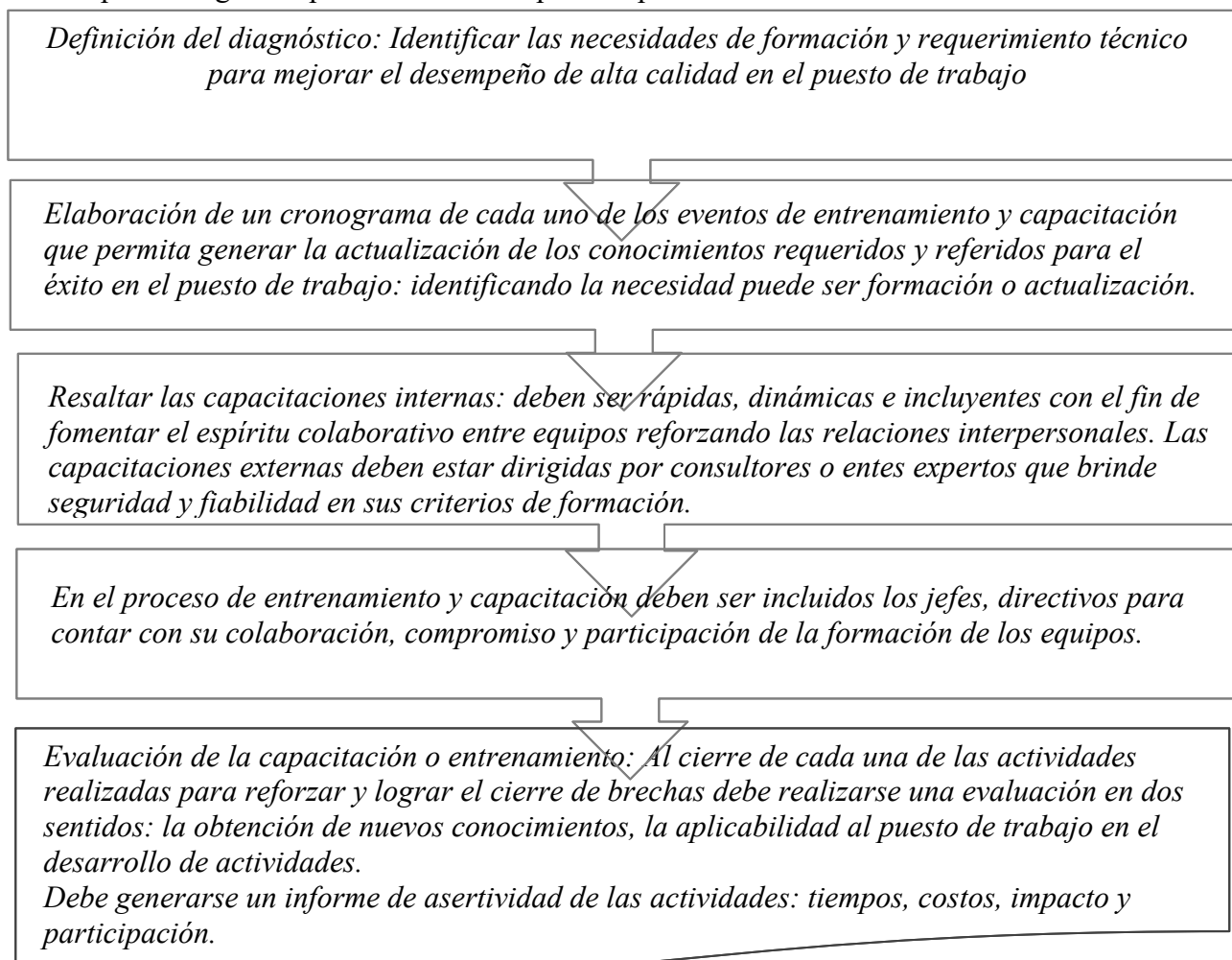


Fuente: Elaboración propia

Plan de desarrollo por competencias

En el aula de especialización módulo de Gestión humana se define el plan de desarrollo por competencias así: “A partir de las brechas entre los niveles de competencias necesarios y los niveles reales de posesión identificadas mediante la medición del desempeño por competencias, se diseña un plan de desarrollo, que permita disminuir y acercarse a los niveles deseados” Rocio Suarez Alarcón, material aula especializaciones https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/60957/mod_page/content/21/1.PROCESO%20ESTRATEGICOS-PLANES%20DE%20CARRERA%20Y%20SUCESION.pdf

Se propone el siguiente esquema para evaluar competencias, identificar brechas y generar acciones para el logro del plan de desarrollo por competencias.



Capacitación, formación y desarrollo

Figura 10: Capacitación, formación y desarrollo

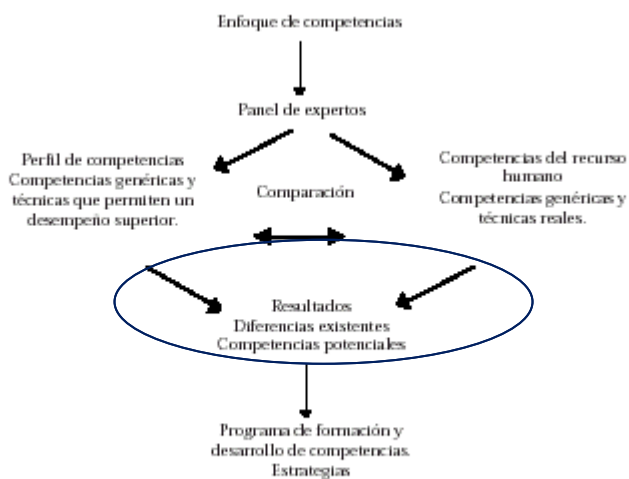


Gráfico 1: Formación por competencias.

Fuente: Aula especializaciones material de apoyo Gestión Estratégica del Talento Humano

Dentro de la consultoría del plan de mejora al Área de Servicio al Cliente, es fundamental que la compañía involucre los planes de recursos humanos para generar la capacitación, formación y desarrollo de un área nueva que impacta totalmente las estrategias corporativas de crecimiento.

En este punto una vez definida las estrategias de la formación de competencias en los cargos del área me permito identificar los beneficios:

- √ En cada una de las áreas corporativas debe identificarse las necesidades de capacitación y formación. (DNA: Determinación de Necesidades de Aprendizaje)

- √ La capacitación debe ser transversal a todos los trabajadores de la Compañía
- √ Involucramiento entre personal y directivos
- √ Generación de métodos variados para capacitaciones y desarrollo
- √ Procesos de desarrollo ajustado a las necesidades de los trabajadores y de la organización
- √ La retroalimentación favorece la oportunidad de mejoramiento interno e impulso del crecimiento.

Plan de sucesión

Dentro de la consultoría se propone la creación de nuevos cargos en el área de servicio al cliente, el cargo de jefe de SAC es clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos e igualmente dentro del plan de sucesión los ejecutivos pueden hacer parte de este plan dado su experiencia y formación.

La finalidad principal de que Luyma tenga un plan de sucesión, es el de contar con personal preparado e idóneo que pueda asumir las funciones de manera autónoma sin generar traumatismo por la salida de su antecesor.

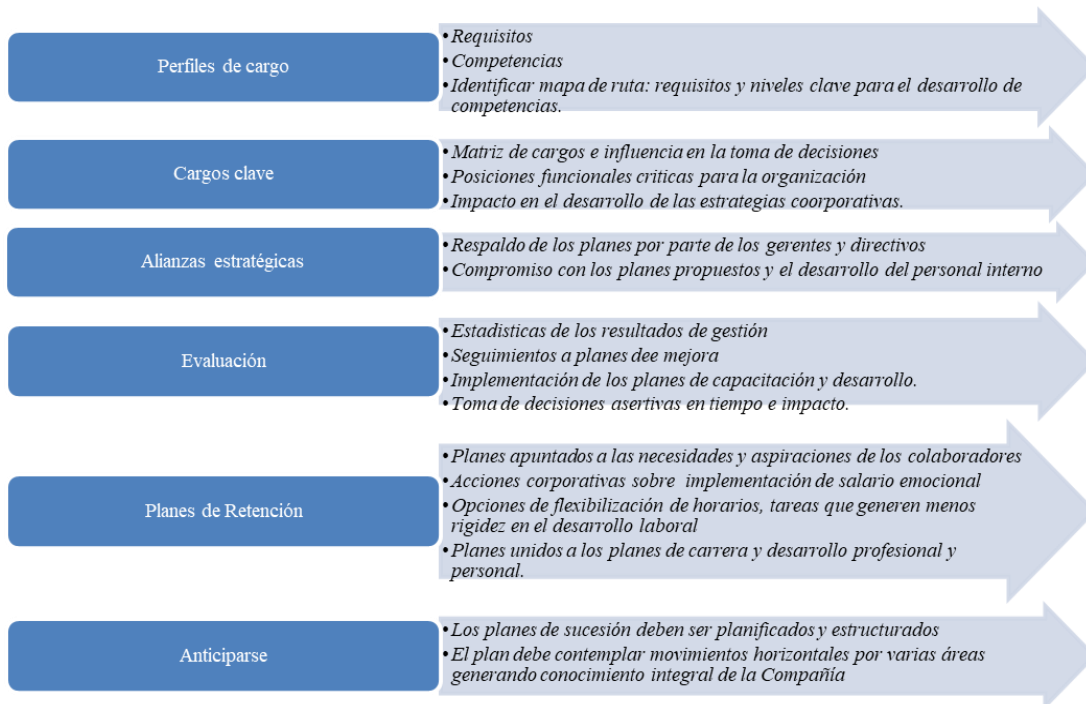
Figura 11: Flujograma para planes de sucesión



Fuente Ascendo: <https://www.roi.org.pe/plan-de-sucesion>

Proceso:

Ilustración 16: Proceso de planes de sucesión



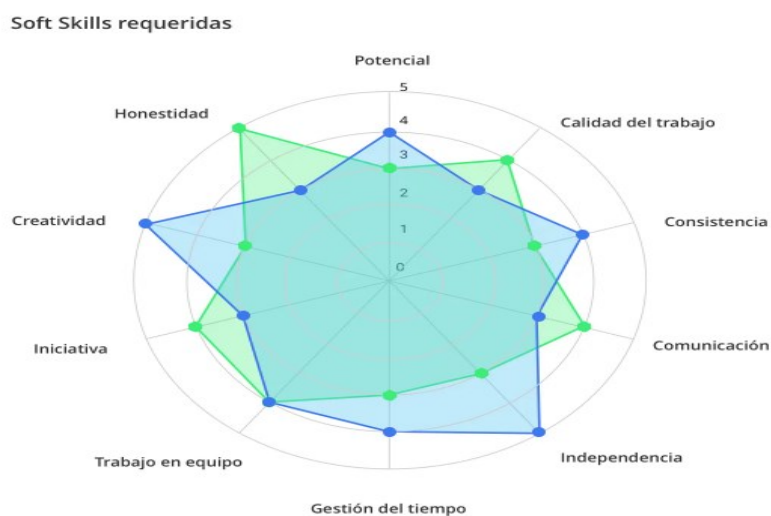
Fuente: Elaboración propia

Plan de desarrollo por polivalencia (Desarrolla varias tareas).

El plan de desarrollo por polivalencia dentro de la consultoría da la posibilidad a Luyma de formar personal que cumpla diferentes funciones y roles dentro de la Compañía. Este plan de desarrollo ayudará a dar mayor flexibilidad y desarrollo de competencias corporativas y personales en el desempeño transversal de diferentes funciones.

Dentro de la metodología para implementar un plan de desarrollo por polivalencia a un grupo de trabajo o a la fusión de más de un área con movimientos y acciones comunes se puede desarrollar una matriz de polivalencia para determinar a partir de la evaluación de las competencias, cuáles son los empleados que son los mejores candidatos para cumplir con este plan de desarrollo.

Figura 12: Soft Skills requeridas



Fuente: Competencias profesionales, José Ángel del pozo, Narcea

Desde Recursos humanos se debe buscar aplicar las matrices de polivalencia a los candidatos escogidos y con potencial de acuerdo con sus competencias reconocidas y habilidades técnicas en el desarrollo de su trabajo.

Tabla 13: Niveles de Polivalencias

Tabla de Niveles de Polivalencias			
Nivel 1	El candidato posee y aplica los conocimientos en el cargo.	Cada empleado se colocará dentro de un nivel de acuerdo con su desempeño	Se determinan los déficit o casos destacados para el logro de la formación de su polivalencia
Nivel 2	El candidato posee y aplica los conocimientos de forma satisfactoria		
Nivel 3	El candidato posee y aplica los conocimientos de forma satisfactoria y los tiempos de su aplicación son óptimos.		
Nivel 4	Se mantiene el nivel 3 y se adiciona la capacidad de transmitir conocimientos y las buenas relaciones interpersonales con su entorno		

Calificación de la matriz:

Uno: No cuenta con la habilidad o conocimiento del puesto

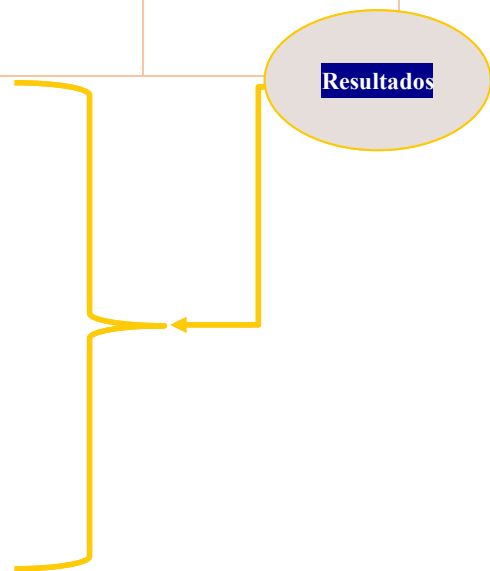
Dos: Cuenta con entrenamiento básico

Tres: Puede realizar las tareas pero con supervisión

Cuatro: Ejecuta labor de forma autónoma sin supervisión

Quinto: Cuenta con las habilidades para enseñar, desarrolla las tareas en tiempos óptimos

Fuente: Elaboración propia



Contar con los resultados de las evaluaciones 360 y los seguimientos periódicos de desempeño son herramientas que deben estar como base para determinar el potencial de los candidatos a la formación transversal y de cargos polivalentes en la organización.

En el área de SAC de Luyma, cada ejecutivo tendrá funciones básicas y funciones específicas y diferenciadoras de otros ejecutivos de acuerdo con el segmento o grupo de clientes asignado. Ejemplo: Se van a dividir los sectores de acuerdo con el tipo de desarrollo rural y maquinaria que compran, así mismo se va a asignar ejecutivos para la atención de servicios postventa específicamente y otros para captación de clientes en ventas cruzadas (generar venta de implementos o nuevos productos) Para estos casos se puede formar el equipo transversalmente para que tenga la capacitación y habilidad de manejar cualquier segmento dentro del área. También se puede sugerir el entrenamiento y capacitación en cobro efectivo que corresponde al área de recaudo, pero que dentro de la negociación o bloqueo del servicio se requiere habilidad para conocer el manejo y alcance de los acuerdos de pago. Luyma puede contar con funcionarios polivalentes dentro de la nueva área y que sean apoyo a otras áreas de influencia sobre el cliente como asistencia de ventas o cobranza. Igualmente para el caso del Jefe SAC, puede contar con plan de desarrollo polivalente hacia áreas afines donde pueda cubrir vacaciones, reemplazos o generarse un movimiento transversal de cargos.

Sistema de reconocimientos y compensación

El sistema de reconocimiento y compensación debe ser dirigido a lo “que nos mueve” o a lo que “va a mover a nuestros empleados”. De acuerdo con varias teorías de tenemos:

Tabla 14: Autores Teorías Reconocimientos

AUTOR	TEORÍA
MASLOW	Necesidades fisiológicas; de seguridad; de amor, afecto y pertenencia; de estimación de los demás y autoestima; y autorrealización.
HERZBERG	Factores higiénicos (condiciones laborales, relaciones interpersonales, remuneración, supervisión y políticas administrativas) y factores de satisfacción (meritocracia, responsabilidad, trabajo en sí mismo, reconocimiento y el logro).
VROOM	Teoría de las expectativas (relación esfuerzo-logro; relación logro-recompensa; relación recompensa-metas propias)
MX NEEF	Necesidades humanas comunes y satisfactores locales culturalmente condicionados.

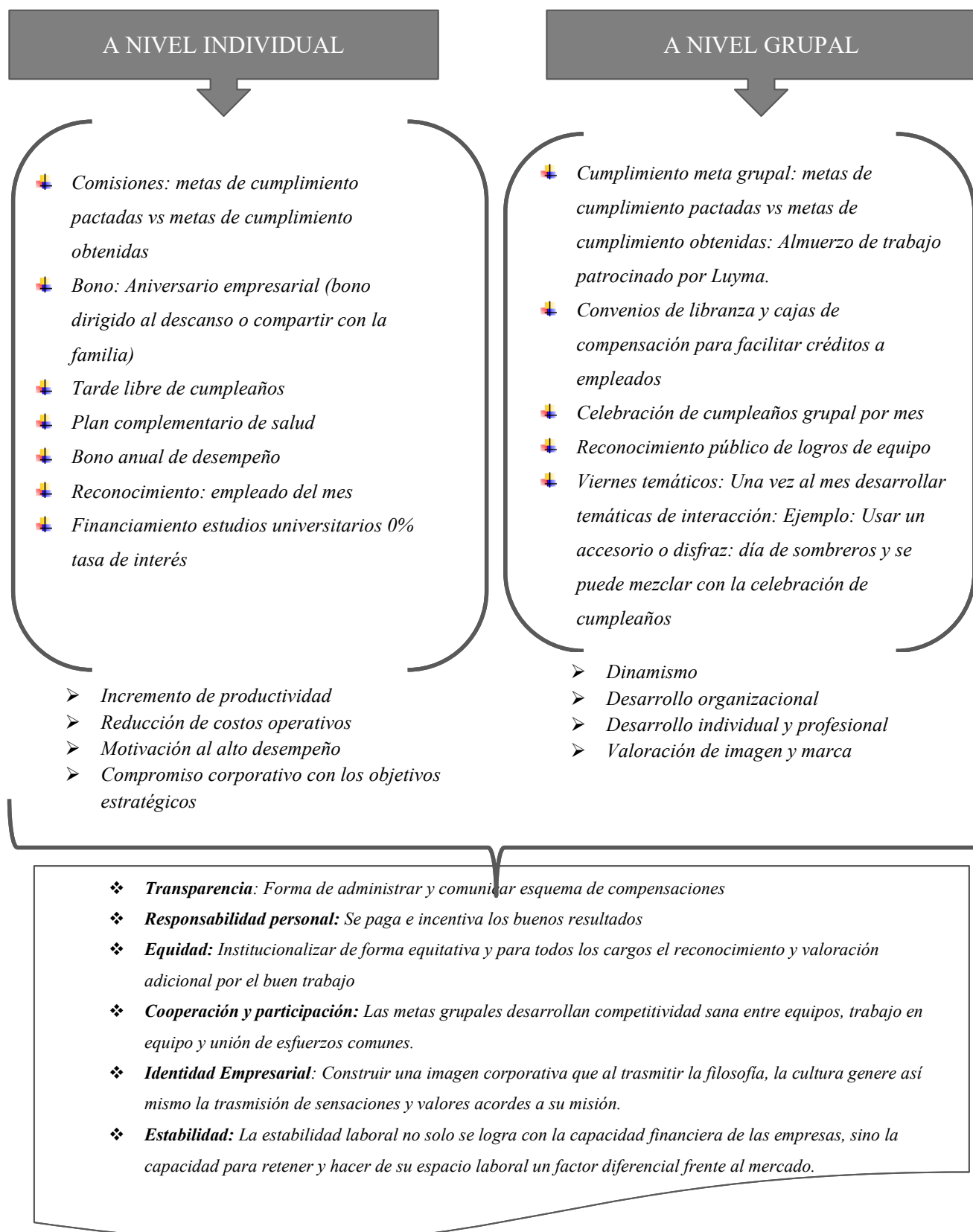
Fuente: Elaboración propia a partir de los textos de apoyo del aula virtual especializaciones USTA. Gestión Estratégica del Talento Humano

Encontramos que el mercado laboral ya no se rige solo por recibir una compensación en dinero, el reconocimiento va más allá de lo mero monetario. Por lo anterior, dentro de la consultoría se sugiere a Luyma SAS, implementar un plan de sistema de reconocimiento y compensación a la Compañía, y más específicamente al área

que va a implementarse en la Compañía. Esta campaña debe contemplar generar factores de permanencia:

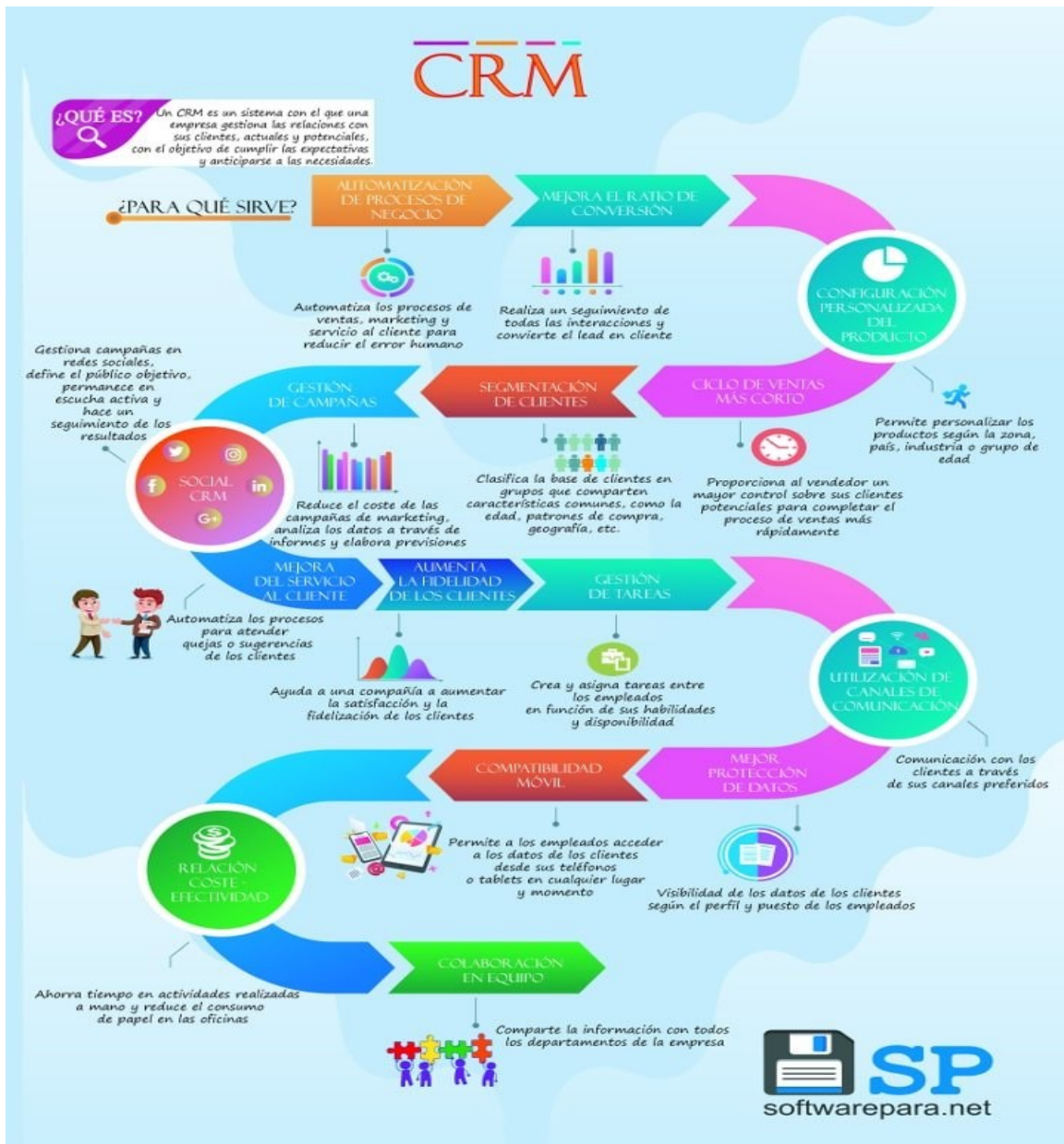
- √ Contar con planes de carrera y posibilidades de aprendizaje
- √ El trabajo debe ser desafiante y así mismo debe generar interés y dinamismo en su desarrollo
- √ Un trabajo donde el sentido de pertenencia y hacer la diferencia sea reconocido
- √ Recibir un entrenamiento continuo: aquí es clave el desarrollo de la inducción y claridad de alcance de los cargos
- √ Contar con el apoyo de dirigentes que sean referentes de crecimiento, confianza y credibilidad dentro del equipo
- √ Flexibilidad: la pandemia dio una lección de ajustarse a los cambios, la flexibilidad puede ser una herramienta ganadora para captar mejores talentos.

Ilustración 17: El plan de reconocimientos y compensaciones sugerido



4.3.4 Propuesta Implementación de CRM

Figura 13: Ciclo CRM



Fuente: SPnet. Consultores de Software en CRM. <https://softwarepara.net>

El CRM como herramienta integral cuenta con todas las bondades que se requieren a nivel de sistematización y tecnología para llevar a cabo la administración integral de un sistema de atención en servicio.

El mercado cuenta con múltiples opciones que tienen la capacidad de integrarse al ERP SAP y qué brindan como objetivo la atención integral de los procesos de clientes.

A continuación se hace una propuesta sobre cómo debería integrarse a la página Web de cara al cliente externo, se sugiere el nombre de LUYMAGRO para ponerle un nombre muy cercano al CRM

Figura 14: Modelo propuesto CRM: montaje en la Web




CRM

[Inicio](#)
[Nosotros](#)
[Servicios](#)
[Capacítate](#)
[Contactanos](#)

BIENVENIDO A NUESTRO CRM

Gracias por registrarte en nuestro CRM, estamos felices de tenerte en contacto. En adelante estaremos en constante enlace para atender y satisfacer todas tus solicitudes, requerimientos y expectativas.

Estamos comprometidos con el desarrollo del campo, desarrollo que es el motor de nuestro país



Registro / Ingreso

Ingresar tu usuario y contraseña si ya estas registrado, si no lo estas te invitamos a registrarte y disfrutar de todos los beneficios de hacer parte de nuestra red de clientes y afiliados.

¿Olvidaste tu usuario o contraseña?

Recordar mi nombre de usuario

Ingresar

¿No te has registrado?
[Regístrate ahora](#)

Servicios

Aquí encontrará nuestros servicios principales, los cuales una vez estes registrado podrás consultar el estado de la solicitud y/o programación

- Mantenimiento Programado
- Mantenimiento Preventivo

Capacítate

Aquí encontraras los link de capacitaciones gratis que brindan las diferentes entidades territoriales en el campo de la agricultura. Igualmente encontraras consejos prácticos y manejos certificados de cultivos.

Sé Interesado

Testimonios / Experiencias

Te invitamos a participar y conocer las diferentes experiencias del servicio de nuestro CRM. Todos los testimonios y experiencias son autónomas.

Ver y Participar


CRM

[Inicio](#)
[Nosotros](#)
[Servicios](#)
[Capacítate](#)
[Contactanos](#)

NUESTRO CRM

¡La oportunidad en el servicio hace la diferencia!



NUESTRO COMPROMISO EN LA RELACION DEL SERVICIO PRESTADO

Luyma S. A. cuenta con 33 años de experiencia en el apoyo de manejo, venta y mantenimiento de maquinaria agrícola especializada. Durante estas 3 décadas estamos comprometidos con el crecimiento del campo y estamos fortaleciendo nuestro equipo humano con especialistas en cada ramo de la industria agrícola con el fin de ser un coequipero para el pequeño, mediano y gran productor. Nuestras alianzas con las diferentes entidades de capacitación y apoyo al agro, han generado que podamos ser un vehículo para que muchos de nuestros clientes puedan acceder a información y capacitación relevante de manera gratuita. Invitamos a todos nuestros clientes e interesados en nuestros productos a navegar la página del CRM donde seguro encontrarán un valor agregado para el desarrollo de sus productos.


C R M

[Inicio](#)
[Nosotros](#)
[Servicios](#)
[Capacítate](#)
[Contactanos](#)

Mantenimiento programado

Cuide su Inversión

Así como para el cuerpo humano los exámenes periódicos son esenciales para prolongar la vida, un mantenimiento regular es esencial para mantener la seguridad y la confiabilidad de los equipos, también ayudan a eliminar los riesgos laborales. La falta de mantenimiento o un mantenimiento inadecuado puede provocar situaciones peligrosas, accidentes y problemas de salud para su equipo. El mantenimiento es una actividad de alto riesgo. Debe ser realizada de una forma segura, es decir, todo profesional tiene que estar capacitado...



Programar

Consultar

Calificar el Servicio

© 2023 por Consultora AC. Creado con [Wix.com](#) f t


C R M

[Inicio](#)
[Nosotros](#)
[Servicios](#)
[Capacítate](#)
[Contactanos](#)

Mantenimiento preventivo

Servicio Post-venta

El mantenimiento preventivo, como su nombre lo indica, consta de un trabajo de prevención de defectos que podrían originar la parada o un bajo rendimiento del equipo en funcionamiento. Esta prevención se realiza con base a estudios estadísticos, el estado del equipo, ubicación de las instalaciones, las condiciones eléctricas, datos proporcionados por el fabricante (condiciones óptimas de funcionamiento y la frecuencia de puntos de lubricación, etc.), entre otros.



Consulte su Preogramacion

Cancelacion y/o Reprogramacion

Califique el Servicio

© 2023 por Consultora AC. Creado con [Wix.com](#) f t



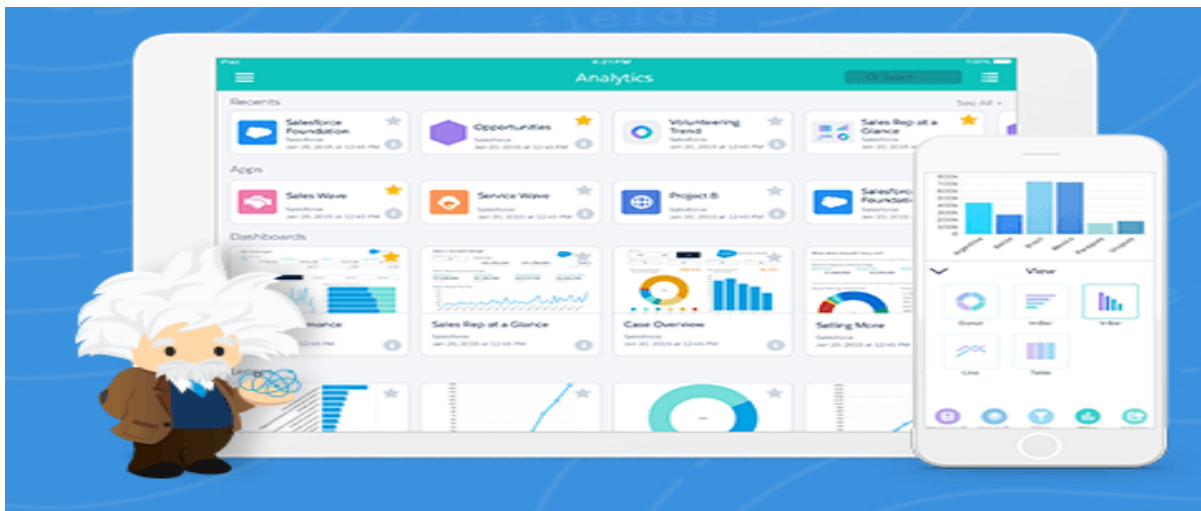
Fuente: Elaboración propia como propuesta de un producto mínimo viable para la integración a la página web.

Con estas opciones se presente proponer que se muestre en la página web los principales servicios y se redireccione al cliente a que los programe directamente, así mismo poderles dar opción de información y capacitación con las entidades gubernamentales con las que Luyma tiene acuerdos estratégicos comerciales.

Dentro de las opciones de mercado y dado la interacción se recomienda el uso del CRM de SALESFORCE, cuya compañía con más de 60 mil empleados en el mundo y 22 años de servicio cuenta con opciones muy apropiadas a la integración que se requiere con SAP, adicional de los bajos costos por usuario.

Opciones de productos en Salesforce:

Figura 15: Funcionalidades promocionales de Salesforce



Fuente: <https://www.salesforce.com/mx/products/einstein-analytics/solutions/sales-wave/>



Fuente: <https://www.salesforce.com/mx/form/signup/freetrial-sales-pe/?d=70130000000iCw7>

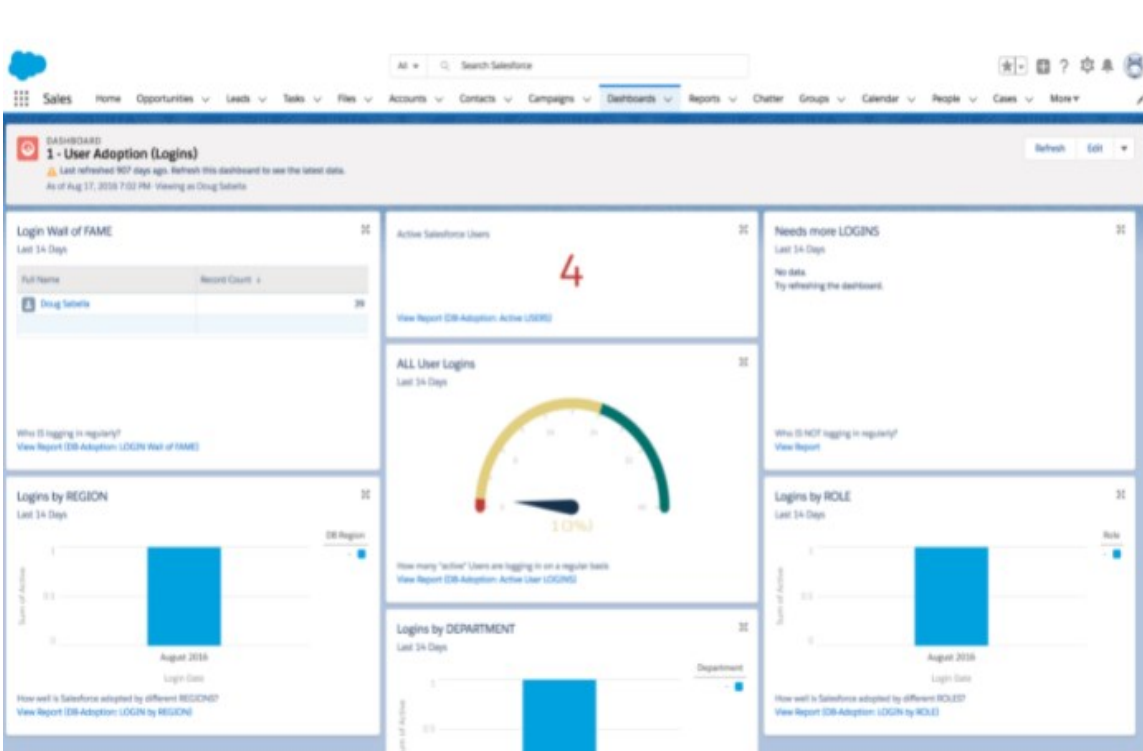
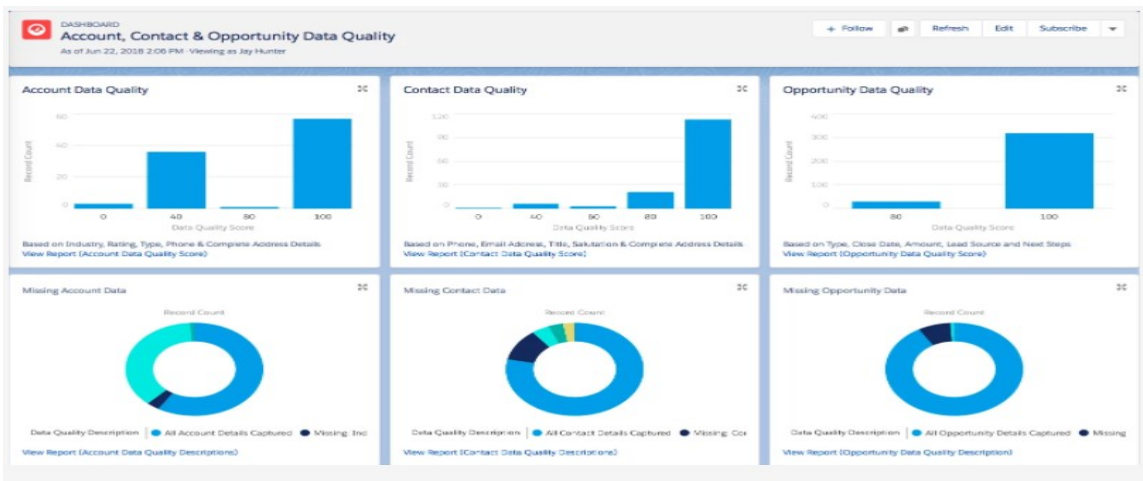
Vistas de algunas pantallas de estadísticas

Figura 16: Pantallas del CRM interno

The top screenshot shows a Salesforce record for 'Ohana, Inc.' with a value of \$40,000.00 and a 35% probability. A 'Discussion' pop-up window is active, showing a conversation between Monica and Michael about updating the amount to \$32,000. The interface includes tabs for Details, Contacts, Products, Quotes, Marketing, and Close Plan, along with an Activity feed on the right.

The bottom screenshot is an 'Adoption Dashboard' for 'Ohana, Inc.' as of June 22, 2018. It features three key metrics: 140 All Active Users, 86 Total # Accounts Created, and 349 Total # Opportunities Created. Below these are three charts: a gauge for 'User Login' (140), a bar chart for '# Accounts Created' by region/team, and another bar chart for '# Opportunities Created' by region/team.

Metric	Value
All Active Users	140
Total # Accounts Created	86
Total # Opportunities Created	349



<https://www.salesforce.com/mx/form/demo/smb-demos/?d=7013000000m081AAA&nc=7013000000m5uG>

4.4. Integración de la Arquitectura Organizacional

4.4.1. Plan de Servicio al Cliente

El plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente está enfocado en estrategias desarrolladas a partir del estudio y análisis interno y externo. Este plan está fundamentado en 3 frentes:

- √ PROCESOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- √ IMPLEMENTACION DE MODELO DE SCORE CARD POR
COMPETENCIAS
- √ CRM, CANALES TECNOLOGICOS Y PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

A continuación, se detalla el impacto de la propuesta dentro de la arquitectura organizacional.

Misión:

La Misión de la Compañía está enfocada en servicios tecnificados basados en el talento humano, esta propuesta contribuye de manera directa a que con la capacitación, la documentación interna de procesos y la incursión de herramientas tecnológicas se brinde a los clientes el servicio esperado y permita desarrollar de manera integral ma misión de la Compañía.

Visión:

El liderazgo de las compañías en los mercados está claramente establecido de la mano de la calidad del servicio, si una empresa cuenta con clientes satisfechos, el crecimiento organizacional y de rentabilidad son exitosos a corto, mediano y largo plazo.

El campo de acción de Luyma este marcado por una gran cantidad de clientes que llegan por la voz a voz y por la recomendación del gremio. La oportunidad de insertar el plan de mejoramiento al área de servicio es una estrategia ganadora para la extensión de la visión.

Objetivos:

Los objetivos estratégicos de la Compañía se van a afectar positivamente con el plan de mejoramiento, debe medirse el impacto esperado y comunicarse y traducirse a metas que permita generar mediciones de la consecución oportuna.

El plan de mejoramiento en el área de servicio afecta de manera transversal a la Compañía, debe de manera clara establecerse los indicadores de medición para determinar el alcance de los beneficios y traducir los logros alcanzados en la rentabilidad financiera que aportan a la Compañía.

Políticas:

Dentro del plan de mejoramiento se contempla la documentación de procesos, procedimientos y la instauración de las políticas de crédito y manejo a clientes. El plan de mejora debe contribuir a generar nuevas políticas de manejo de clientes, políticas que vayan de la mano con la misión y visión que busca la Compañía en su posicionamiento. Es la oportunidad de generar internamente una cultura de servicio más allá de las palabras y contar con acciones reales de manejo y tratamiento del servicio.

Valores:

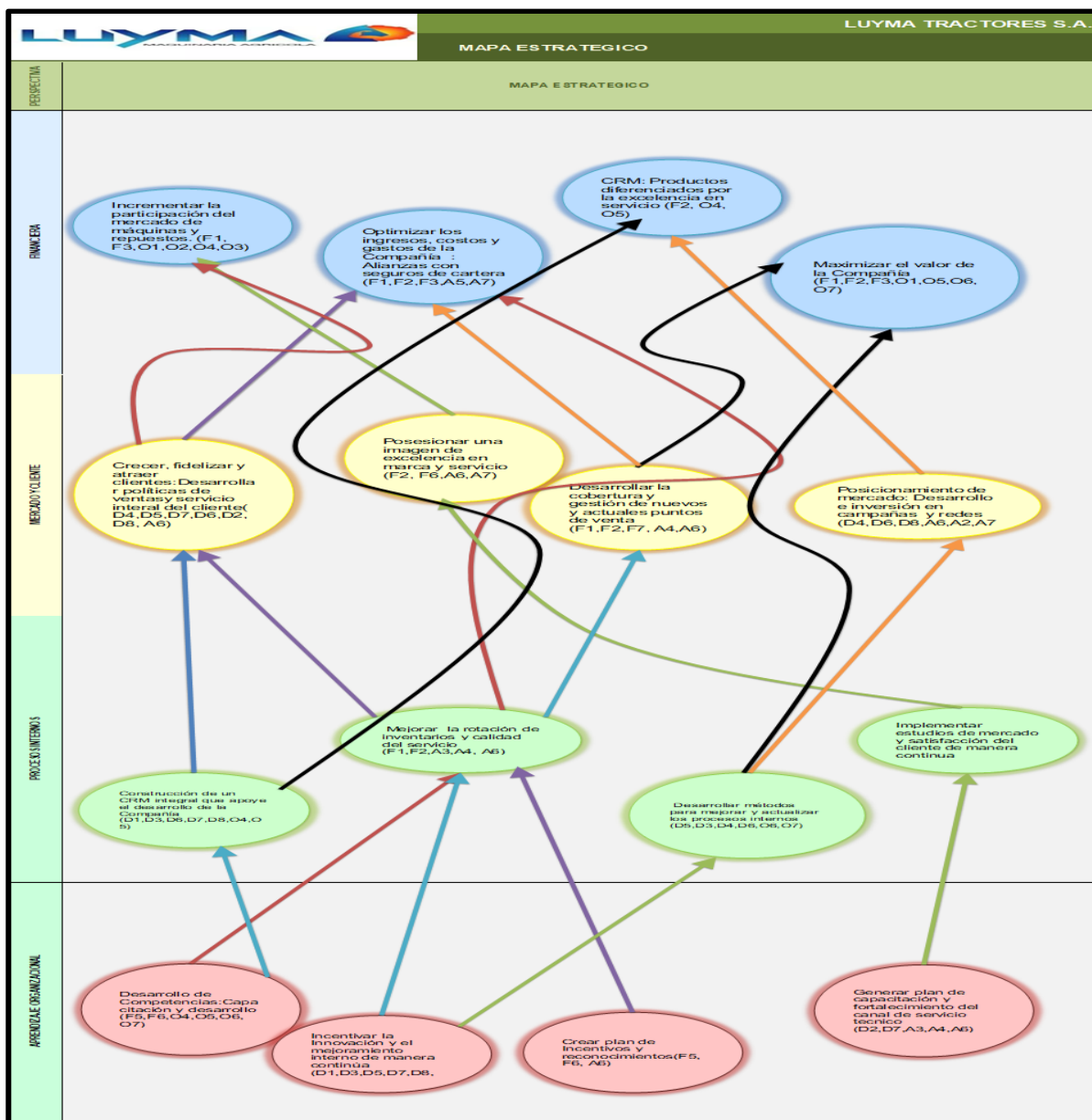
La cultura organizacional va de la mano con la comunicación de los valores integrales como Compañía y cómo personas. La cultura de servicio generará valores de pertenencia, respeto y respaldo a los objetivos estratégicos. Luyma debe generar en sus líderes y en sus colaboradores sensibilización al cambio y mostrarse dispuesto como organización a acompañar a sus equipos en esta transición dentro del proceso.

5. Planteamiento del Plan de Acción

A continuación se entrelazan todos los estudios, diagnósticos, propuestas e iniciativas de solución con el fin de plasmar de manera estratégica el impacto transversal de cada una de las expectativas en el BSC. Así mismo se plantea las acciones que deben llevarse a cabo para la implementación del CRM, mostrando la ruta de acciones, costos y el cronograma para llegar a la implementación efectiva de la propuesta de solución.

5.1. Mapa estratégico

Figura 17: Mapa Estratégico propuesto Luyma SA



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Balance Score Card.

Ilustración 18: Balance Score Card de Luyma SA


LUYMA TRACTORES S.A.																	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL																	
PERSPECTIVA	NOMBRE DE LA VARIABLE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA RELACIONADA	INDICADORES	INDICES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE	RESPONSABLE DE LA MEDICION	PARAMETROS META	POSICIÓN LOGRADA	RANGO (SEMAFORO)	INICIATIVA	INICIATIVA VALIDADA PARA EL PLAN DE ACCION		
FINANCIERA	PORCENTAJE DEL GRADO DE LIQUIDEZ A CORTO PLAZO	Mejorar el margen de rentabilidad y eficiencia de la Compañía	Maximizar el valor de la Compañía (F1,F2,F3,O1,O5,O6,O7)	CUANTITATIVO	ROA: Beneficios netos / Activos totales	EFICACIA	PORCENTAJE	SEMESTRAL	ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL	LIDER FINANCIERO	7%	Mejorar los índices de rentabilidad, las utilidades y ganancias de la compañía optimizando costos y gastos que se logran manejar de manera estratégica con herramientas óptimas de mercado	>=92% (Adecuado)	Entre 76% y 92% (Crítico)	<76% (Riesgo)	Tabla de precios, comisiones y descuentos para establecer límites y tarifas de ventas estandarizadas	N.A.
	COSTES OPERACIONALES	Controlar los gastos y costos por pérdidas en cuentas incobrables	Optimizar los ingresos, costos y gastos de la Compañía : Alianzas con seguros de cartera (F1,F2,F3,A5,A7)	CUANTITATIVO	Cartera asegurada/cartera total	EFICIENCIA	PORCENTAJE	MESES	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	LIDER FINANCIERO	90%		>=90% (Adecuado)	Entre 70% y 89% (Crítico)	<90% (Riesgo)	Convenios con aseguradoras para la validación del crédito de los clientes de la Compañía	N.A.
	PLANIFICACION DE LAS VENTAS	Desarrollar estrategias de ventas y posicionamiento en nuevos mercados	Incrementar la participación del mercado de máquinas y repuestos. (F1, F3,O1,O2,O4,O3)	CUANTITATIVO	Ventas trimestrales/ Ventas en presupuesto	EFICACIA	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	GERENTE COMERCIAL	95%	Cumplimiento de la meta objetivo de crecimiento y posicionamiento del mercado de acuerdo a proyecciones de ventas	>=95% (Adecuado)	Entre 80% y 94% (Crítico)	<80% (Riesgo)	Informe de embudo de ventas. Ventas presupuestadas vs ventas efectivamente realizadas en el periodo. Renglon por producto	N.A.
	OPTIMIZACION DEL PORTAFOLIO DE CLIENTES	Desarrollar programas de fidelización, utilizando herramientas tecnológicas que permita generar confianza, eficiencia y rentabilidad generando mayores ventas y mayores ingresos para la Compañía	CRM: Productos diferenciados por la excelencia en servicio (F2, O4, O5)	CUANTITATIVO	Clientes perdidos/Clientes Activos	EFICACIA	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	ESTADO DE RESULTADO FINANCIERA	GERENTE COMERCIAL	1%	Generar reconocimiento, referenciación y rentabilidad por la mayor participación de los clientes reales y potenciales del negocio.	>=1% (Adecuado)	Entre > 1% y 5% (Crítico)	<5% (Riesgo)	Adquirir un software de CRM permitiendo el monitoreo del comportamiento de atención y satisfacción de clientes	Propuesta de Software CRM para la integración del manejo del canal de servicio al cliente, brindando una herramienta eficiente para la administración del portafolio y la potencialidad de incrementar el mercado
MERCADO Y CLIENTE	POSESIONAR MARCA	Generar campañas publicitarias basadas en estudios de mercados donde se fortalezca la presencia física y de marca de la Compañía.	Posesionar una imagen de excelencia en marca y servicio (F2, F6,A6,A7)	CUANTITATIVO	Nuevos clientes/clientes nuevos presupuestados	EFICACIA	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	DIAGNOSTICO DEL MERCADO	GERENTE COMERCIAL	80%		>=90% (Adecuado)	Entre 75% y 89% (Crítico)	<75% (Riesgo)		
	INVESTIGACION DE MERCADOS	Generar Campañas publicitarias basadas en estudios de mercados donde se fortalezca la presencia física y de marca de la Compañía.	Desarrollar la cobertura y gestión de nuevos y actuales puntos de venta (F1,F2,F7, A4,A6)	CUANTITATIVO	Nuevas ventas / ventas nuevas presupuestadas	EFICIENCIA	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	REPORTE DE LAS VENTAS	LIDER FINANCIERO	90%	Realizar estudios de mercados de facilidad para la apertura de nuevas sedes. Verificación de tercerización y corretaje del negocio	>=90% (Adecuado)	Entre 75% y 89% (Crítico)	<75% (Riesgo)	Desarrollar estudios de mercados dirigidos al posicionamiento en nuevas plazas y fortalecimiento de las actuales	N.A.
	PRESUPUESTO EN PUBLICIDAD	Generar Campañas publicitarias basadas en estudios de mercados donde se fortalezca la presencia física y de marca de la Compañía.	Posicionamiento de mercado: Desarrollo e inversión en campañas y redes (D4,D6,D8,A6,A2,A7)	CUANTITATIVO	Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado	EFICIENCIA	CANTIDAD NUMERICA	SEMESTRAL	INFORME DE PRESUPUESTADA	GERENTE COMERCIAL	90%	Generar estudio de mercados de posicionamiento, generar campañas en redes, promocionales que busquen el reconocimiento y posicionamiento de marca	>=90% (Adecuado)	Entre 75% y 89% (Crítico)	<75% (Riesgo)	Diseñar una campaña concreta dirigida al cliente objetivo, buscando una ventaja competitiva comercial frente a la competencia	N.A.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL															INICIATIVA VALIDADA PARA EL PLAN DE ACCION				
PERSPECTIVA	NOMBRE DE LA VARIABLE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA RELACIONADA	INDICADORES	INDICES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PARAMETROS META	POSICIÓN LOGRADA	RANGO (SEMAFORO)			INICIATIVA	INICIATIVA VALIDADA PARA EL PLAN DE MEJORA EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE		
MERCADO Y CLIENTE	INCREMENTAR CLIENTES	Desarrollar los lineamiento del manejo de los clientes desde su ingreso hasta el manejo y control postventa	Crecer, fidelizar y atraer clientes. Desarrollar políticas de ventas y servicio interal del cliente. (D4, D5, D7, D6, D2, D8, A6)	CUANTITATIVO	Manuales y políticas socializadas y publicadas/ Manuales y políticas aprobadas	EFICACIA	PORCENTAJE	SEMESTRAL		GERENTE COMERCIAL	100%	Fidelización a través de políticas y manuales de atención claros y alineados a la cultura Organizacional	=100% (Adecuado)	Entre 90% y 99% (Crítico)	<8% (Riesgo)	Generar las políticas de servicio y ventas de la Compañía	Política de ventas: Términos de venta, términos de crédito y Cobranza		
	PROCESOS INTERNOS			CUALITATIVO		EFICIENCIA	PORCENTAJE	SEMESTRAL		INFORME DEL PROVEEDOR	GERENTE COMERCIAL	100%	Establecer los parámetros de levantamiento de información, publicación y divulgación de los procesos y políticas internas	=100% (Adecuado)	Entre 90% y 99% (Crítico)		<5% (Riesgo)	Manual de servicio al cliente	
PROCESOS INTERNOS	IMPLEMENTACION DE SOFTWARE	Desarrollar programas de fidelización, utilizando herramientas tecnologicas que permita generar confianza, eficiencia y rentabilidad generando mayores ventas y mayores ingresos para la Compañía	Construcción de un CRM integral que apoye el desarrollo de la Compañía (D1, D3, D6, D7, D8, O4, O5)	CUANTITATIVO	Desviación: Tiempo ejecutado vs tiempo planificado	EFICIENCIA	CANTIDAD NUMERICA	MENSUAL	CRONOGRAMA	GERENTE COMERCIAL	95%	Cumplimiento de la meta objetivo de implementación y desarrollo	>=95% (Adecuado)	Entre 85% y 94% (Crítico)	<8% (Riesgo)	Adquirir un software de CRM permitiendo el monitoreo del comportamiento de atención y satisfacción de clientes	Propuesta de Software CRM para la integración del manejo del canal de servicio al cliente, brindando una herramienta eficiente para la administración del portafolio y la potencialidad de incrementar el mercado		
	ROTACION DE INVENTARIOS			CUANTITATIVO		EFICACIA	PORCENTAJE	MENSUAL		SAP INVENTARIOS - CARGUE INTERNO	JEFE DE ALMACEN	85%	Verificación y control de la rotación objetivo de inventarios	>=85% (Adecuado)	Entre 75% y 84% (Crítico)		<7% (Riesgo)		
	ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN			CUANTITATIVO		EFICIENCIA	PORCENTAJE	TRIMESTRAL		VARIACION VENTAS TRIMESTRALES	LIDER FINANCIERO	95%	Incremento de la satisfacción y crecimiento de las ventas de la Compañía	>=95% (Adecuado)	Entre 85% y 94% (Crítico)		<8% (Riesgo)	Realizar formatos de encuesta de satisfacción y seguimiento a clientes de manera trimestral	Diseño de formato de encuesta de satisfacción clientes
	DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS			CUANTITATIVO		EFICACIA	PORCENTAJE	BIMESTRAL		ENCUESTA A EMPLEADOS	JEFE DE TALENTO HUMANO	80%	Incremento de la productividad y rendimiento de los empleados dada a su alta satisfacción.	>=80% (Adecuado)	Entre 70% y 79% (Crítico)		<70% (Riesgo)	Plantear el modelo de SCORE por competencias con el fin de mejorar la capacidad laboral de la Compañía e incentivar el crecimiento profesional y personal de los empleados	Plantear el modelo de SCORE por competencias con el fin de mejorar la capacidad laboral de la Compañía e incentivar el crecimiento profesional y personal de los empleados
MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS	CUANTITATIVO	EFICIENCIA	PORCENTAJE	BIMESTRAL	ENCUESTA A EMPLEADOS	JEFE DE TALENTO HUMANO	85%	Campañas de innovación y mejoramiento continuo	>=85% (Adecuado)	Entre 90% y 99% (Crítico)	<5% (Riesgo)								
Incentivos y reconocimientos	CUANTITATIVO	EFICIENCIA	PORCENTAJE	BIMESTRAL	ENCUESTA A EMPLEADOS	JEFE DE TALENTO HUMANO	100%	Reconocimiento al trabajo destacado y generador de crecimiento empresarial	=100% (Adecuado)	Entre 90% y 99% (Crítico)	<8% (Riesgo)								
Especialización por áreas	CUANTITATIVO	EFICACIA	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	REPORTE DE EL DESARROLLO DEL TRABAJADOR	JEFE DE TALENTO HUMANO	90%	Contar con personas especializadas, idóneas y con planes de sucesión y de multitareas dentro de la Compañía	>=85% (Adecuado)	Entre 75% y 84% (Crítico)	<7% (Riesgo)								

Fuente: Elaboración propia

5.3. Actividades – Plan de Acción

Ilustración 19: Plan de Acción propuesto Implementación del CRM

PLAN DE ACCIÓN							
							
Objetivo: <i>Determinar la ruta para el logro exitoso de la implementación del plan de mejora en el área de servicio al cliente, detallando las tareas, recursos, tiempos y responsables.</i>							
Plan de mejoramiento <i>Mejora en el área de Servicio al cliente, logrando la fidelización y rentabilización de los clientes.</i>							
Metodología para la implantación del plan de mejora: Modulo CRM							
Acción	Acciones Detalladas	Resultados Esperados	Dpto	Responsables	Recursos		
					Financieros	Tiempos	Fecha Inicio
Análisis y diseño estratégico del CRM	Realizar el Diagnóstico Estratégico y operativo	Conocer el estado real de la Compañía, hacer el estudio de factores externos e internos. Determinar las necesidades y ventajas competitivas de la herramienta propuesta.	Externo	Gerente General/ Contratación externa	\$ 5.000.000,00	10 semanas	1/07/2021
	Acordar el diseño del modelo estratégico	Establecer el alcance estratégico comercial de la herramienta: Objetivos transversales de la Compañía	Comercial	Gerente Comercial		4 semanas	1/08/2021
	Generar el diseño del modelo operativo	Establecer el modelo de funcionamiento interno, a que grado se segmentación se desea llegar, modelo de atención y modelo del proceso de negocio	Comercial	Gerente Comercial		4 semanas	1/09/2021
<i>Descripción</i>							
<i>A partir del análisis DAFO, validar las estrategias propuestas y ajustar dicha validación al diseño y necesidad de la herramienta operativa</i>							
Acción							
Planeación e implementación de procesos y recursos humanos	Desarrollo e implementación de procesos de negocio	Formalizar, actualizar los procesos, procedimientos y políticas del área Comercial y de servicio al cliente, integrandolas transversalmente	Comercial	Líder de Servicio al Cliente		8 semanas	1/09/2021
	Desarrollo del plan estratégico del manejo del cambio; concientización del CRM	Generar plan de sensibilización e involucramiento de toda la Compañía. Establecer los beneficios e importancia del recurso humano y su compromiso en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa de la implementación de la herramienta	Gestión Humana	Líder de Gestión Humana / Gerente Comercial / Gerente General/ Líder Financiero		8 semanas	1/12/2021
	Talleres CRM y Workshops para procesos comerciales	Desarrollar técnicas de participación de la Comunidad de la organización donde se involucre, se escuche y se tengan en cuenta las perspectivas del empleado para enriquecer el desarrollo de la estrategia.	Gestión Humana	Líder de Gestión Humana / Gerente Comercial		8 semanas	1/12/2021
<i>Descripción</i>							
<i>Establecer estrategias de desarrollo en procesos y recursos humanos que permitan fortalecer los procesos internos y la sensibilización hacia el cambio como factor de éxito en el desarrollo de la Organización</i>							

Acción	Desarrollo del plan estratégico de datos a nivel tecnológico	Definir los planes de alcance tecnológico a nivel estratégico, que canales se van a incluir, como va a salir la información, como debe ser interpretados los datos e informes que se generaran desde la plataforma de CRM	Sistemas (12)	Lider de Tecnología / Gerente Comercial		3 semanas	1/12/2022
Descripción	Definición de requerimientos tecnológicos, interfase con SAP, Evaluación y Selección de herramienta CRM	Definición de los parámetros de interfase, validar la base de cada una de las plataformas que ofrecen el CRM, cuáles son compatibles y el tipo de archivo que generan, su custodia de datos, la confidencialidad y protección de datos a nivel de hackers. Estos parámetros podrán determinar la herramienta que tecnológicamente más se ajusta a las necesidades de la Compañía		Lider de Tecnología		3 semanas	15/01/2022
	Contratación herramienta CRM	Contratar el Software que luego de una validación de todos los factores de interacción, interfaces y costos cumplan con las expectativas de desarrollo del CRM integral	Junta Directiva	Gerente General	Implementación: 35 millones y costo de usuario por mes 1,20 millones (10 usuarios) * datos portal Spnet.	2 semanas	15/02/2022
	Implementación tecnológica del CRM	Inicio del desarrollo y adaptación del software de acuerdo al prototipo diseñado y en diseño con herramienta integral CRM	IT & Comercial	Gerente Comercial / Lider de tecnología		12 semanas	1/03/2022
Acción	Implementación de Indicadores de gestión e interacción con el cliente CRM	Implementación en "modo pruebas" para establecer la generación y monitoreo de indicadores definidos con el cliente	IT & Comercial	Gerente Comercial / Lider de tecnología		3 semanas	1/04/2022
Descripción	Levantamiento de manuales	Generación de la documentación física y electrónica de los manuales de procesos y procedimientos de manejo y funcionalidad de la	Comercial	Lider de servicio al cliente		5 semanas	15/04/2022
	Capacitación y Manejo	Desarrollo de planes de capacitación, pruebas de aprendizaje, definición de pruebas piloto con clientes estratégicos (ubicación, montos de compra, sector) para el negocio	Gestión Humana / Comercial	Lider de servicio al cliente / Lider de gestión humana			
	Puesta en Marcha	Diseño de campaña de lanzamiento, generación de expectativa externa. Inicio del manejo integral del CRM	Gerencia General / Gerencia Comercial	Gerencia Comercial		1 semana	1/07/2022

Fuente: Elaboración propia

5.4. Cronograma

Ilustración 20: Cronograma de actividades implementación CRM

PLAN DE ACCION : Implementación de la propuesta del CRM					Detalle de semanas presupuestadas / calendario: Fecha Implementación 1 Julio 2022												
OBJETIVO: Poder monitorear los tiempos establecidos vs los tiempos ejecutados. Tomar acciones y corregir las desviaciones para que la fecha objetivo de implementación se mantenga					Jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	Jun-22	Jul-22
Acciones Detalladas	Resultados Esperados	Tiempos	F. Inicio														
Realizar el Diagnóstico Estratégico y operativo	Conocer el estado real de la Compañía, hacer el estudio de factores externos e internos. Determinar las necesidades y ventajas competitivas de la herramienta propuesta.	10 semanas	1/07/2021														
Acordar el diseño del modelo estratégico	Establecer el alcance estratégico comercial de la herramienta: Objetivos transversales de la Compañía	4 semanas	13/09/2021														
Generar el diseño del modelo operativo	Establecer el modelo de funcionamiento interno, a que grado se segmentación se desea llegar, modelo de atención y modelo del proceso de negocio	4 semanas	1/09/2021														
Desarrollo e implementación de procesos de negocio	Formalizar, actualizar los procesos, procedimientos y políticas del área Comercial y de servicio al cliente, integrandolos transversalmente	8 semanas	1/09/2021														
Desarrollo del plan estratégico del manejo del cambio: concientización del CRM	Generar plan de sensibilización e involucramiento de toda la Compañía. Establecer los beneficios e importancia del recurso humano y su compromiso en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa de la implementación de la herramienta.	8 semanas	1/11/2021														
Talleres CRM y Workshops para procesos comerciales	Desarrollar técnicas de participación de la Comunidad de la organización donde se involucre, se escuche y se tengan en cuenta las perspectivas del empleado para enriquecer el desarrollo de la estrategia.	8 semanas	1/11/2021														
Desarrollo del plan estratégico de datos a nivel tecnológico	Definir los planes de alcance tecnológico a nivel estratégico, que canales se van a incluir, cómo va a salir la información, cómo debe ser interpretados los datos e informes que se generaran desde la plataforma de CRM.	3 semanas	1/12/2021														
Definición de requerimientos tecnológicos, interfaz con S.A.P. Evaluación y Selección de herramienta CRM.	Definición de los parámetros de interfaz, validar la base de cada una de las plataformas que ofrecen el CRM, cuáles son compatibles y el tipo de archivo que generan, su custodia de datos, la confiabilidad y protección de datos a nivel de hackers. Estos parámetros podrán determinar la herramienta que tecnológicamente más se ajusta a las necesidades de la Compañía	3 semanas	1/01/2022														
Contratación herramienta CRM	Contratar el Software que luego de una validación de todos los factores de interacción, interfaces y costos cumplan con las expectativas de desarrollo del CRM integral.	3 semanas	1/02/2022														
Implementación tecnológica del CRM	Inicio del desarrollo y adaptación del software de acuerdo al prototipo diseñado y avalado como herramienta integral CRM.	6 semanas	13/02/2022														
Implementación de Indicadores de gestión e interacción con el cliente	Implementación en "modo pruebas" para establecer la generación y monitoreo de indicadores definidos con el cliente	3 semanas	1/04/2022														
Levantamiento de manuales	Contar con la generación de la documentación física y electrónica de los manuales de procesos y procedimientos de manejo y funcionalidad de la herramienta.	3 semanas	13/04/2022														
Capacitación y Manejo	El desarrollo de planes de capacitación, pruebas de aprendizaje, definición de pruebas piloto con clientes estratégicos (ubicación, montos de compra, sector) para el negocio.	4 semanas	20/04/2022														
Puesta en Marcha	Diseño de la campaña de lanzamiento, generación de expectativa externa. Inicio del manejo integral del CRM	1 semana	1/07/2022														

Fuente: Elaboración propia

5.5. Costos

Tabla 15: Costos puesta en marcha CRM

Detalle de costos implementación de CRM

Costos	Detalle Costo	Acciones	Detalle
5.000.000,00	Única vez	Consultor Externo	Contratación consultoría empresarial
35.000.000,00	Única vez	Implementación CRM	Derechos, desarrollo e implementación del CRM integrado al ERP
1.200.000,00	Mensual	Licencias	Administración de licencias del CRM
24.000.000,00	Única vez	Puestos de trabajo	Costo total de mobiliario, equipo y tecnología
6.000.000,00	Mensual	Contratación 4 Ejecutivos SAC	Costo con carga prestacional / SMLV
2.000.000,00	Mensual	Reconocimientos	Plan de incentivos y reconocimientos

Total de costos para implementación: \$73.200.000,00 y costos mensuales recurrentes de \$9.200.000,00

Frente a los costos generados podemos recomendar que es una inversión con un potencial de retorno inmenso, se pasará de tener a cargo a los vendedores y a la asistente de ventas a el apoyo del canal de servicio a contar con un área debidamente estructurada que generará un potencial de atención, fidelización y crecimiento en retención de clientes. La compañía tiene actualmente utilidades anuales del 37% de sus ventas totales por lo que los costos anuales generados estarían por debajo del 10% sin medir aún el impacto de atención a nuevos mercados lo que hace que el proyecto sea totalmente factible.

6. Conclusiones

- √ El desarrollo de este TPI logró determinar a través de un árbol de problemas cuál era el factor problemático central de Luyma dentro del área de servicio al cliente, planteando el problema, los objetivos y alcance para dar una propuesta de solución.
- √ El desarrollo de este TPI logró determinar a través de un árbol de problemas cuál era el factor problemático central de Luyma dentro del área de servicio al cliente, planteando el problema, los objetivos y alcance para dar una propuesta de solución al mismo
- √ El estudio metodológico planteado conllevó a determinar que el análisis inductivo-deductivo por medio de fuentes primarias y secundarias y usando herramientas de recolección de datos, serán las técnicas adecuadas para generar tabulaciones que ayuden a identificar claramente las acciones y poder establecer estrategias de cara a la propuesta de mejora.
- √ El estudio de los factores externos a la Compañía validó las debilidades, fortalezas y oportunidades que tiene Luyma para implementar una herramienta de mejora al servicio al cliente que le brinde acciones y estrategias para mejorar su posicionamiento de servicio.
- √ El realizar el análisis PESTEL en cada uno de sus componentes, contribuyó a conocer mejor el entorno en que se desarrolla la Compañía y los impactos que

cada factor le aportan a la validación de la propuesta de mejorar el área de Servicio.

- √ La realización del análisis externo de la Compañía, contribuyo a determinar de manera clara las oportunidades y amenazas que el mercado brinda a Luyma. El reconocimiento de estos factores permite la generación de estrategias corporativas ganadoras frente a la Competencia.
- √ El análisis interno de la Compañía genera de manera clara una visibilidad de las fortalezas y debilidades con el fin de poder sacar el mejor provecho de los factores y trabajar sobre las debilidades con acciones corporativas.
- √ El cruce del estudio del análisis interno y externo permiten generar estrategias que son presentadas dentro de la propuesta de mejora como acciones determinantes para la consecución de la visión de la Compañía.
- √ La propuesta se presenta basada en referentes teóricos de calidad, servicio y fidelización de los clientes. La teoría nos refuerza el plan de mejora en lo determinante y definitivo para el crecimiento de la Compañía que es el manejo integral de los clientes.
- √ El análisis interno de Luyma reveló que se encuentra en el promedio de la industria y que por sus debilidades puede ceder terreno frente a una competencia con mejores canales de atención al cliente. Fuente: Niño Luz. Gestión Estratégica. USTA. 2021
- √ Generar las estrategias a partir del estudio detallado de los factores externos y internos supone un correcto manejo del plan estratégico que Luyma debe seguir

para cumplir con sus objetivos corporativos. Fuente: Niño Luz. Gestión Estratégica. USTA. 2021

- √ El correcto planteamiento de las estrategias corporativas y más específicamente las estrategias que van a dar solución a las debilidades internas frente al manejo de clientes, permitirá alcanzar una ventaja competitiva sobresaliente de Luyma frente a sus competidores directos.. Fuente: Niño Luz. Gestión Estratégica. USTA. 2021
- √ Todas las perspectivas Financiera, clientes, procesos y de aprendizaje deben estar estratégicamente conectadas para que el logro de los objetivos sea de manera exitosa, ya que los procesos entre cada perspectiva son incluyentes. Fuente: Niño Luz. Gestión Estratégica. USTA. 2021
- √ El capital humano de la organización es el activo más importante, por lo que debe contar con un plan de capacitación, planes de sucesión, contratación y evaluación por competencias de tal manera que al fortalecer el recurso humano, así mismo se involucre en el desarrollo e innovación de las unidades de negocio de la Compañía.. Fuente: Niño Luz. Gestión Estratégica. USTA. 2021
- √ El planteamiento del plan de mejora bajo la dirección del módulo de Innovación, ayudo a que se viera de manera estratégica el involucramiento de toda la especialización y cómo desde el rol de especialistas estamos en capacidad de generar planteamientos que lleven el crecimiento y mejoramiento empresarial en un país como Colombia que requiere más fuerza laboral con estas competencias.

7. Recomendaciones

Luyma debe revisar la actualización de todos sus procesos y procedimientos. Es importante que para el levantamiento de la información y las bases de desarrollo del CRM se tenga claridad de todos los procesos que interaccionan para no tener que hacer ajustes en el desarrollo.

La participación e involucramiento de los equipos de trabajo es fundamental para la sensibilización y transformación hacia el cambio. Debe motivarse a las personas a participar, el desarrollo y cambios de los planes de mejora deben generar una expectativa positiva que debe comunicarse de manera clara y concreta.

El planteamiento, ejecución y desarrollo de los objetivos estratégicos adecuadamente estructurados y planteados deben brindar a la organización un camino marcado hacia el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo.

La Compañía debe tomar el plan de mejora e implementarlo, la única forma de crecer es cambiar la forma de hacer las cosas, la actualización y la evolución tecnológica no es una opción para Luyma, es una exigencia del mercado globalizado que exige opciones más a la vanguardia.

El plan de mejora brinda en detalle todo el proceso de contratación por competencias, por lo que la Compañía debe implementarlo y encaminar a la fuerza laboral actual a generar evaluaciones, mediciones y crecimiento profesional personal de acuerdo a su perfil.

8. Bibliografía

FINAGRO. (2020). Noticias. FINAGRO.

Kubr, M. (2010). La consultoría de empresas. México: Limusa.

Tigani, D. (2006). Excelencia en Servicio. Argentina: Liderazgo 21.

Gómez, H. S. (2008). Gerencia Estratégica (10 ed.). 3R Editores.

Gault, D. A. (2004). Gestión estratégica para el sector público. Fondo de cultura económica.

Espinosa, R. (2013). Welcome to the new Marketing.

Ferro, P. L. (2012). Diagnostico Empresarial.

Hill, Nigel. (2001). Manual de satisfacción del cliente y Evaluación de la Fidelidad. ED. Aenor España.

Domínguez Collins, Humberto. (2006) El Servicio Invisible. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar (2010) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill

Prado, Alberto (2011) Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.

HOROVITZ, J. (1997) La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Mc Graw Hill. Madrid.

HATZ, BERNARD. “Como Gerenciar el Servicio al Cliente”. Legis Editores. Bogotá.1991.

- KARL, A. (1997) La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá.
- PINE, B JOSEPH. “Clientelización de los Mercados”. Legis Editores. Bogotá.1994
- Vallejo G; Sánchez G. (2013). Servicio con Pasión: 7 casos exitosos de Servicio al Cliente en América Latina. (1ª Ed). Colombia: Conecta.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar (2010) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill
- García Valcárcel, Ignacio. CRM, gestión de la relación con los clientes. Editorial Fundación Confemetal. España. 2001.
- Hill, Nigel. Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. Editorial Aenor. España. 2001.
- Prieto, J. e. (2008). Gestión estratégica organizacional - guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogotá: Eco ediciones.
- Torreblanca, F. (2017). Blog de Francisco Torreblanca sobre marketing y estrategia conductual. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/como-definir-la-ventaja-competitiva/>
- Valencia, G. A. (2012). Ediciones USTA. Obtenido de Ediciones Universidad de Santo Tomas: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/810>
- Espinosa, R. (2013). Welcome to the marketing. Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Gestión Administrativa 6. (2009). Obtenido de

<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

Izamorar. (2016). Áreas Funcionales de la Empresa. Obtenido de

<http://izamorar.com/areas-funcionales-de-la-empresa/>

Anónimo. (s.f) Análisis DOFA [Documento en línea]

URL:http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (Junio, 2020 c). *Índice de precios del Productor (IPP)*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipp/bol_ipp_jun20.pdf

Duran, L., Gutiérrez, A., Barraza, M., Plata, A., & Meñaca, I. (2017). Impacto de la fluctuación del dólar en las importaciones de aluminio en Colombia en los años de 1994 a 2014. *Liderazgo estratégico*, 7(1) ISSN: 2463-0217

Colombia.co. Estudios de Agroindustria.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos?>

Soporte a Clientes. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/lp/nb-support>

Ignacio García Valcárcel (2001). Gestión de la relación con clientes: CRM. FC Editorial

Naomi Langford-Wood.2007. Aprender las claves del CRM: en una semana. Editorial Gestión 200.com

Jack Mitchell. 2012. *Abrace a sus clientes. Método probado para personalizar las ventas y lograr resultados sorprendentes.* Editorial Norma

Ronald S. Swift. (2002) *CRM como mejorar la relación con los clientes.* Pearson Educación.

Fecha	Octubre 9 de 2020
Nombre	Carlos Eduardo Ospina
Cargo	Líder Financiero
Antigüedad	4 años
Funciones principales	Manejo Administrativo Manejo Financiero Manejo de Importaciones Manejo de nomina

Fragmentos de la entrevista

¿Cómo les ha ido en este año, cómo se ha comportado el sector?
RTA: Este año ha sido muy complicado por todo el manejo de la pandemia, en enero teníamos unas metas que hablaban de 2 dígitos de crecimiento, pero ahora nos hemos mantenido en un crecimiento mayor al del sector agrícola en general.

¿Cree que esta baja en el cumplimiento de metas afectará el desarrollo de los objetivos de la Compañía?
RTA: No, estamos creciendo en promedio al 4,7%. Si vemos los últimos 3 años el promedio de crecimiento esta sobre el 5%. Para este año se tenía planteado unas expansiones y otras sedes, pero los socios se quedaron quietos por la situación.

¿Es decir, que se ajustaron los objetivos y las metas?
RTA: Como decirlo, se dijo en una junta en abril que no se iba con el plan de expansión, pero formalmente no se comunicó a toda la empresa, de hecho, hace un par de meses en varias sedes creían que estábamos por abrir las sucursales anunciadas.

¿Quién debía comunicarlo?
RTA: Es competencia de la Gerencia General, como ves esta es una Compañía familiar y se maneja muy particularmente. Con decirte que los objetivos estratégicos son solo para quienes estamos en las juntas, no hay canales de comunicación y de participación al 100% de la Compañía.

¿Dado esa “particular” forma de manejo interno, cómo impacta estas decisiones a la organización y más particularmente al manejo de clientes?
RTA: Bien, creo que todo inicia desde la vinculación del personal. No tenemos planes de inducción, no se comunica de manera clara cuál es el rumbo de la Compañía y el

personal debe estar involucrado si queremos crecer realmente a 2 dígitos como quieren los socios.

En el tema de clientes hay mucho por hacer y bueno, es muy conveniente que ahora se busque por decisión de la Compañía revisar y evaluar el nivel de servicio que brindamos.

¿Enfocándonos en el área de servicio, desde su rol en la Compañía cuales cree son los campos más urgentes para tocar?

RTA:

Una de las grandes dificultades para planear los flujos de tesorería, es no contar realmente con una política de crédito para los clientes. La medición del comportamiento varia cada mes, ya que los plazos son ajustados y dados de acuerdo con el aval de la Gerencia General. He venido trabajando en colocar un máximo de plazo para mejorar la proyección de flujos de inversión.

Por otro lado, creo que la Compañía debe mejorar los canales de comunicación, la página es muy pobre frente al contenido y versatilidad que debería ofrecer.

¿Dentro de la propuesta del CRM, cree que mejorando los canales y creando una política de crédito, se dará alcance a fortalecer los objetivos de su área?

RTA:

Creo que ayudará mucho, pero debemos fortalecer internamente el servicio, la cultura de servicio. Todo esto hoy está planteado por la pérdida de clientes y la falta de cumplimiento en tiempos a la atención de requerimientos y servicios. Pienso que hay que cambiar internamente el chip, debemos fortalecernos para salir a venderle al cliente un cambio que ya esté integrado en la Organización.

ANEXO 2

Fecha	Octubre 9 de 2020
Nombre	Nilsa Salamanca
Cargo	Analista Administrativo y de Cartera
Antigüedad	8 años
Funciones principales	Asistir, gestionar requerimientos y procesos Administrativos Gestionar cobro de cartera de los clientes Generar informes de proyecciones de pago Reporte de calificación de clientes a centrales de riesgo Reportar en el sistema la aplicación de pagos de clientes

Desde el manejo de cartera, ¿cómo es el manejo efectivo y el relacionamiento con el cobro a clientes?

RTA:

Con el cliente todo se hace telefónicamente, la comunicación a veces es complicada ya que no siempre los datos del sistema no están actualizados y quien tiene los permisos no lo hace.

¿Quién está a cargo de las actualizaciones?

RTA:

Los comerciales y la Gerencia.

¿Una vez se tienen los datos, el cobro es efectivo?

RTA:

No siempre, a veces me encuentro que hay pagos que hace el cliente por negociaciones acordadas, pero en el sistema no esta la factura. Y hay casos de facturas que voy a cobrar y los servicios no han sido entregados en su totalidad

¿Cómo se lleva el control de que todos los servicios estén facturados y que garantías tienes de tener una cartera real?

RTA:

Dado que casi todo es manual, a medida que se evidencian hallazgos por quejas, se va solucionando. Por ejemplo, si hay clientes que pagan y no referencian el pago y el banco no identifica quien pagó, hasta que alguien llama a quejarse por no recibir pago o porque llamo y me refieren el soporte se puede solucionar e identificar los pagos que sobran.

Dentro de la labor de cobro y el contacto con el cliente, ¿Cuál es la proporción de reclamos o quejas por servicio?

RTA:

Todos los días, diariamente hay al menos una queja. A veces se le pasa la llamada al comercial y uno asume que el asesor solucionó, pero pasa un par de días o una semana y vuelve a llamar el mismo cliente por que sigue sin recibir una respuesta.

¿Hace un reporte de estas quejas o se lleva un manejo de medición?

RTA:

No en reporte, se le informa al Gerente o sólo al comercial y pues no creo que ellos lleven un reporte de las quejas de sus clientes.

¿Si se tuviera una herramienta para plasmar estos seguimientos de quejas y reclamos, cree que se podría medir y actuar con más asertividad?

RTA:

Sería muy bueno contar con una herramienta, pero es más trabajo y pienso que debería haber más personal que este calificado en atender y canalizar la atención al cliente. No debería ser quien canalice todos los requerimientos.

¿Ha participado o conoce si Luyma realiza encuestas de satisfacción a sus clientes?

RTA:

No, nada. Hasta ahora que se están centrando en el problema de quejas y por que hubo clientes de muchos años que compraron en la competencia que están más preocupados por este tema.

Dado su relacionamiento con clientes, ¿Recibió algún entrenamiento o directrices del manejo y técnicas de manejo del cliente?

RTA:

Para nada, siéntese, busque la información y llame a cobrar.

ANEXO 3

Fecha	Octubre 10 de 2020
Nombre	Jorge Vargas
Cargo	Gerente Comercial
Antigüedad	17 años
Funciones principales	Planificar, dirigir y evaluar las operaciones de las sucursales Manejar al personal y asignarles las metas de ventas Supervisar que las ventas se hagan acorde a las políticas de seguridad y protección de lavado de activos

Fragmentos de la entrevista

Luyma cuenta con sus objetivos estratégicos de ventas comunicados a sus empleados de forma escrita?
RTA: No, no se hace con esa formalidad. Se comunican en la reunión mensual de cuál es la meta esperada de ventas y ya.

Para el personal de ventas y servicio, ¿se capacita de manera que cuenten con técnicas de manejo de servicio para su contacto personal o telefónico?
RTA: La empresa no maneja una campaña de capacitación. Para ventas se hace un acompañamiento el primer mes y para las personas de servicio se pide experiencia en su hoja de vida, pero internamente no se tiene un plan para que se capaciten internamente.

¿Cuentan con un sistema computarizado de apoyo para registrar los PQRS de los clientes con el fin de hacerle seguimiento?
RTA: El sistema que se tiene es el financiero SAP, pero para servicio no. Se trata de llevar unas planillas de registro del origen del servicio, pero la información es colocada directamente por los implicados por lo que no da mucha confianza de su independencia.

¿Cómo se atiende o se corrigen los incumplimientos encontrados frente al manejo de personal?
RTA:

Si son cosas graves o delicadas que ponen en riesgo que se vaya un cliente se hace un memorando, no hay una directriz clara frente al tema

¿Directamente cuando es el equipo que maneja?

RTA:

Si, mucho del personal es familiar o cercano a los socios, por lo que, al no estar las reglas realmente estructuradas, se debe contemplar llevar cada caso con la Gerencia General

¿Cómo se maneja de cara al cliente los casos más sensibles?

RTA:

Todos los manejo como Gerente Comercial y en algunos casos que se debe hacer descuentos o una atención al cliente para que no se vaya si debe manejarse con la Gerencia General.

¿Las negociaciones con clientes no son autónomas de su cargo?

RTA:

No siempre, como no hay una carta de autorización de topes de negociación, cualquier descuento que este fuera de la utilidad o margen debe ir a la Gerencia, no importa si el valor es de miles o de millones.

¿Se consiguen estos descuentos o definitivamente no se otorgan?

RTA:

Normalmente si. Esperamos que lleguemos a tener una pabla de delegación para poder contar con más especio de negociar, la idea es poder cerrar negociaciones rápidamente y no dejar al cliente esperando a que la Gerencia defina, que puede ser rápido como puede tomarse días en decidir y encontrar que el cliente ya se retracte.