UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.812
C149
2009

SINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

Tema: Plan estratégico del servicio de atención al cliente de la empresa BOMONSA en Managua.

Presentado por:	**No.Carnet**
Br. Jessenia María Calero López	2003-18448
Br. Celia María Paniagua Espinoza	2003-18067
Br. Carmen Josefina Gil Ayerdis	2003-18312

Tutor:

Ing. Salomón Borge

Managua, 03 de noviembre de 2009

Introducción

La empresa BOMONSA (Bombas y Motores de Nicaragua S.A) es una sucursal de la casa matriz que está ubicada en san Pedro Sula Honduras, inició sus operaciones en Nicaragua hace 2 años, el giro del negocio de BOMONSA es la venta e instalaciones de bombas y motores para clientes de clase media e instituciones públicas y privadas, por lo que, la empresa está debidamente equipada para satisfacer las demandas del mercado nicaragüense, sus instalaciones se encuentran en Managua, carretera norte de la Pepsi 1½ al lago. La línea de productos y repuestos es abastecido a través de proveedores de Japón, Estado Unidos y Suecia, lo que garantiza un producto de calidad y en el tiempo preciso. Actualmente la empresa cuenta con un personal de 13 empleados de los cuales pretendemos conocer cómo interactúan con los clientes, para establecer criterios que nos proporcionen una pauta a seguir en el análisis del funcionamiento de la empresa y responder a las inconformidades de los clientes de forma inmediata.

El presente trabajo esta enmarcado en la calidad del servicio de atención al cliente que brinda el personal de dicha empresa para ofrecer sus productos y servicios, ya que es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás, ya que hemos observado deficiencias en cuanto al servicio de atención al cliente.

Por lo tanto conociendo el foco del problema podremos analizar y elaborar un plan estratégico de mejora para posicionar a la empresa en el mercado nacional, con lo cual consideramos que la empresa crece al tener clientes satisfechos y que su aplicación traerá a la empresa un incremento en sus ventas a través de la atención que se les brinde a sus clientes.

El presente documento esta estructurado en 4 capítulos que contienen:

Capítulo I: Que incluye el diagnóstico mediante el cual se conoce la situación actual de la empresa y se consideran aquellos factores que benefician y afectan directamente a los objetivos y metas de la empresa.

Capítulo 2. Que incluye la elaboración y selección de las estrategias que permitan alcanzar la mayor rentabilidad en el uso de los recursos y fidelidad de los clientes.

Capítulo 3. Que incluye el plan operativo de las estrategias que se deben llevar a cabo con la eficiencia en el uso de sus recursos.

Capítulo 4. Que incluye la propuesta costo/beneficio que consiste en una secuencia de gastos necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente, así como los beneficios que se obtienen de su implementación; con el fin de demostrar viabilidad.

Al implementarse nuestro plan se obtendrían resultados que beneficiarían a dicha empresa, tales como: Mejor servicio de Atención al Cliente, mediante la motivación, el compromiso con los objetivos, mayor productividad y por tanto mayores utilidades.

Antecedentes

En 1974 la familia Faraj de San Pedro Sula, comenzó importando bombas Goulds y motores diesel Lombardini en la ferretería FEFASA patrimonio de los mismos. Desde entonces don Fouad Faraj empresario líder del grupo FEFASA, tuvo la visión de complementar esta línea con los servicios de taller.

Las necesidades eran grandes en Honduras, ya que para 1978 se fundó BOMOHSA, Bombas y Motores de Honduras, para atender de manera especializada las necesidades de la industria y comercio en general quedándose con las representaciones del grupo FEFASA.

La década de los 80 vio el crecimiento de BOMOHSA como líder indiscutible de la zona norte en Bombas, para fortalecer la zona sur, se amplió la presencia de BOMOHSA al adquirir su cede regional del sur, frente al hospital escuela de Tegucigalpa.

En los años 90 BOMOHSA buscó ávidamente complementar sus líneas de distribución siempre con productos de alta calidad. Así fue que BOMOHSA comenzó con las líneas ITT Flygt, Honda Power Products, Sumitomo Machinery Corporation, leeson Electric, Roper y Yamada. Estas líneas permitieron consolidar el liderazgo en Honduras a través de la participación en grandes proyectos de bombeo a nivel nacional, tanto industrial y agrícola como municipal y comercial.

En el año 2007 mediante un estudio de mercado, la corporación se extiende a Nicaragua, estableciéndose legalmente como una empresa cuya razón social se denomina Bombas y Motores de Nicaragua, S.A(BOMONSA) cuya participación aplica solamente en el sector agrícola, industrial y residencial.

Justificación

El agua es el elemento más abundante de nuestro mundo y sabemos que la mayor parte de ella se encuentra en el subsuelo, para un país tradicionalmente agrícola se necesita atender los proyectos de irrigación, para el sector industrial las nuevas exigencias de aplicaciones de altos flujos y almacenamientos de agua para las residencias. BOMOHSA es la empresa que ha ofrecido las alternativas de todas las soluciones para el bombeo del agua y trasmisión de potencia con productos de alta confiabilidad, larga duración y alta eficiencia.

Actualmente en Nicaragua existe un conjunto de personas y empresas que han demandado este tipo de producto y servicios y han viajado hasta Honduras para satisfacer sus necesidades, razón por la cual la empresa BOMOHSA decidió ampliar sus fronteras mediante la realización de un estudio de mercado internacional sobre la posibilidad de colocar sus productos en Nicaragua y de acuerdo a los resultados obtenidos crearon la empresa BOMONSA la que depende financieramente de la casa matriz.

BOMONSA tiene la oportunidad de competir fuertemente en el mercado nicaragüense, mejorando sus procesos de ventas y servicios, y aprovechando que la competencia no ofrece la diversidad de productos con lo que cuenta BOMONSA, pero antes deben realizarse mejoras organizacionales, por lo cual es necesario ver el entorno en el que se desenvuelve la empresa a través de un diagnóstico empresarial que permita conocer la situación actual y como base para la elaboración de un plan estratégico centrado en la mejora alrededor de el servicio de atención al cliente, a través de su implementación se tendrá una mejor reorganización estructural, integración de mando y fluidez en la comunicación de todo el personal para atender con excelencia y calidad a los clientes con el fin de alcanzar su lealtad y predilección, lo cual es la base fundamental para incrementar las ventas y a su vez la expansión de su mercado actual y obviamente más competitividad en el mismo perfilándose así a alcanzar su visión.

Para la sociedad la importancia radica en la medida en que la empresa se desarrolle, necesitará más personal por lo que generará más puesto de trabajos.

Objetivos:

General:

Realizar un plan estratégico del servicio de atención al cliente de la empresa BOMONSA en Managua.

Específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio de atención al cliente del personal de la empresa BOMONSA.
- ✓ Determinar las estrategias que contribuyan a mejorar el servicio de atención al cliente.
- ✓ Elaborar un plan de acción para las estrategias definidas.
- ✓ Analizar el costo-beneficio del Plan estratégico para determinar la viabilidad de su implementación.

Marco Teórico

La referencia teórica sobre la cual se realizará este trabajo, abarca los aspectos más importantes en el momento de realizar la planificación estratégica de la empresa Bombas y Motores de Nicaragua, S.A.

El Servicio al cliente

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing: Qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio y cuál es la mejor forma de ofrecer el servicio.

Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara

"El contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente"[1]. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que se debe considerar los siguientes atributos: respeto a las personas, sonrisa al momento de conversar con el cliente, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto; nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos.

[1] Christopher Lovelock

- Relación con el cliente

"Los clientes difíciles no siempre son difíciles"[2]. El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible, pero el personal de debe comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles.Correspondencia

La correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegará también al no-cliente, por que es probable que el cliente actual se lo comunique.

- Reclamos y cumplidos

"Un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella"[3]. Una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo, esta debe ser considerada como elemento de la estrategia de servicio que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

[2] SchiffmanLeón G.

[3] SchiffmanLeón G.

- Instalaciones

"Representan uno de los principales elementos del servicio al cliente"[4], el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

Características del servicio

Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.

Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.

Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.

Perecedero: No se puede almacenar.

Atención al público

Brindar un buen servicio no se alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público[5].

a. Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

b. Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

[4] lamb, Charles

[5] http://www.abcpymes.com

c. Confiabilidad: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

d. Atención personal: La atención personalizada, una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

e. Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

f. Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

La comunicación efectiva

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Comunicación verbal, es la que expresamos mediante el uso de la voz: Saludar al cliente con calidez. Esto hará que el cliente se sienta bienvenido. Ser precisos. No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos"[6].

Comunicación no verbal, la comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

[6] http://www.abcpymes.com

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos para el control de los procesos de atención al cliente

a. Las necesidades del consumidor: la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente: ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa, ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se ve a tratar, ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe, ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa y ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

b. Análisis de los ciclos de servicio: consiste en determinar las preferencias de los clientes.

c. Encuestas de servicio con los clientes: Este punto es fundamental. Para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

d. Evaluación del comportamiento de atención: tiene que ver con la parte de atención personal del cliente.

e. Motivación y recompensas: la motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen factores fundamentales.

Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
Motivación : Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.
Actitudes finales del trabajador.
Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Planeación Estratégica

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar la empresa, ya sea de forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Según Steiner George a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica principalmente en las empresas comerciales. Las que introdujeron su sistema de planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados.[7]

Era conocida también la planeación estratégica formal como sistemas de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo a la dirección estratégica de una organización.

[7] Steiner, George A.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo de los de un solo departamento en particular sino todo en su conjunto.

Estrategia del servicio al cliente

Una estrategia adecuada del servicio al cliente, satisface las necesidades de los clientes actuales y atraerá nuevos clientes. Aspecto que debe ser demostrado con las cifras de participación en el mercado, después de implementado y aplicado el modelo. Base para la formulación final de la Estrategia del Servicio al Cliente[8] :

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

[8] **Nueva** Economía: Luchando entre el Caos, Tom Peters. Pág. 4

Diseño Metodológico

Basados en técnicas y herramientas estadísticas de la calidad, además recopilación de información, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Las herramientas de recopilación de información utilizadas para el diagnóstico son:

- ✓ Entrevista a empleados
- ✓ Observación directa: Realizamos 3 visitas a la empresa en la que estuvimos observando el comportamiento tanto de los empleados como el de los clientes así como las condiciones de las instalaciones.

Para el procesamiento de la información utilizamos el análisis FODA en donde se reflejan el entorno externo (Oportunidades y Amenazas) e internamente (Fortalezas y Debilidades).Este análisis nos permitió realizar la matriz FODA y a determinar las estrategias.

La herramienta de calidad utilizada para el proceso de atención al cliente es:

Diagrama de flujo:

Se elaboró un diagrama de flujo para describir los pasos o etapas del proceso de atención al cliente para identificar los problemas y oportunidades de mejora del proceso.

1. Aspectos generales de la empresa

1.1 Definición de Misión, Visión, valores y políticas de la empresa[9]

La empresa de Bombas y Motores de Nicaragua, S.A (BOMONSA) se encuentra ubicada en Managua, carretera norte de la PEPSI 1 ½ cuadra al lago y establecida en Nicaragua a finales del año 2007. Su fuerza laboral esta compuesta por 13 empleados altamente calificados y con experiencia.

- ✓ **Razón Social de la Institución o Empresa**

  Bombas y Motores de Nicaragua, S.A (BOMONSA)

- ✓ **Giro Principal**

Es una empresa dedicada a la venta e instalaciones de bombas y motores para personas naturales e instituciones públicas y privadas.

- ✓ **Misión**

Somos una organización innovadora que ofrece servicios técnicos profesionales y soluciones óptimas en sistemas de bombeo y productos afines a nuestros clientes actuales y futuros lográndolo por medio de procesos eficaces desarrollado por recurso humano permanentemente actualizado en un marco de responsabilidad social empresarial.

- ✓ **Visión**

Nuestra visión es ser, y ser percibidos como el líder en soluciones técnicas para sistemas de bombeo para la región centroamericana.

[9] Página web de BOMOHSA(Bombas y Motores de Honduras, SA)

- ✓ **Valores**

Responsabilidad al venderle un equipo al cliente.

Honestidad y seriedad.

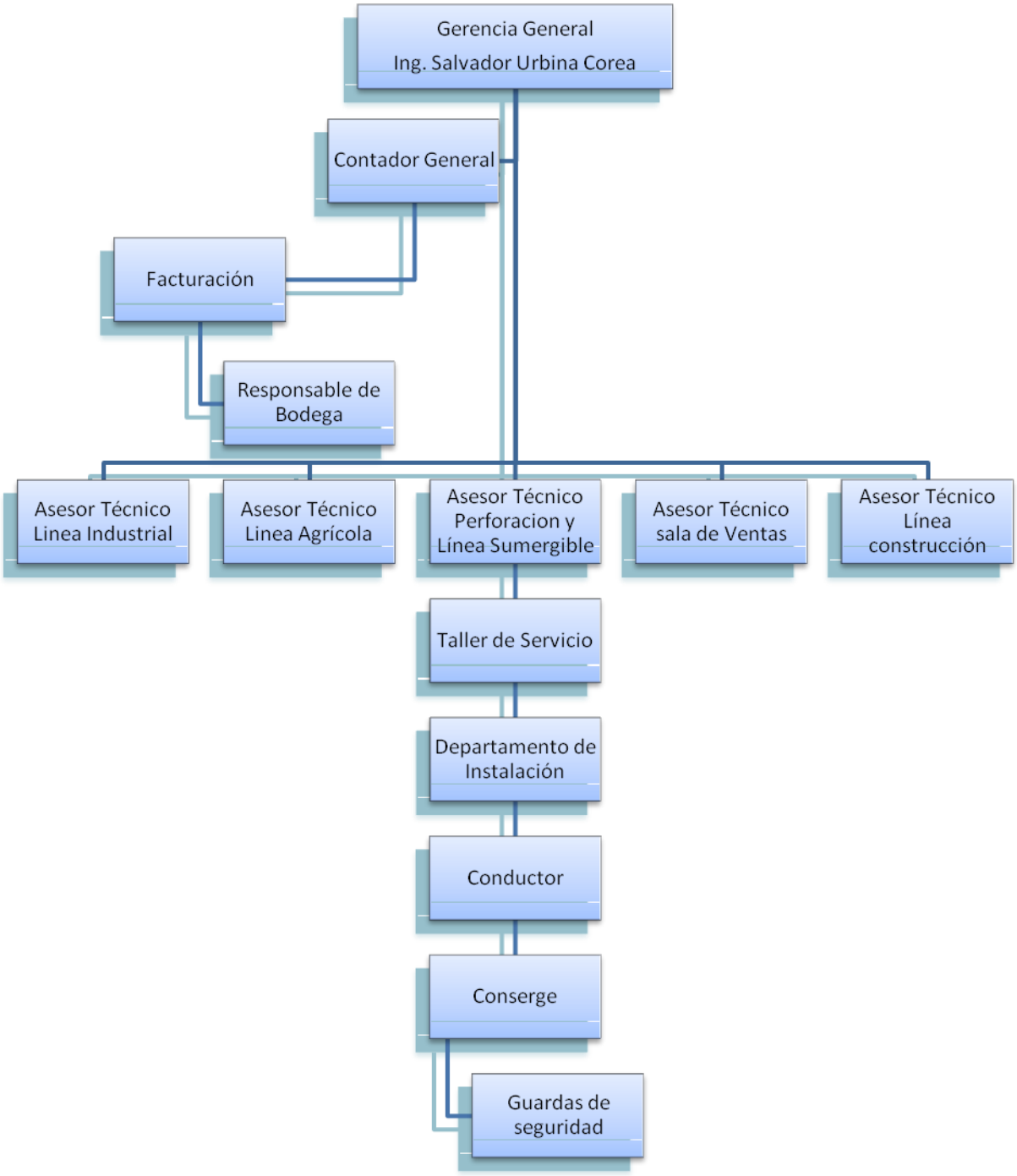
Confiabilidad al brindar producto de calidad.

- ✓ **Políticas**

"En BOMOHSA nos comprometemos a relacionarnos con sistemas de bombeo y productos afines respaldados por marcas de gran prestigio internacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por medio de procesos y métodos de trabajo eficaces desarrollados por un recurso humano comprometido y capacitado, buscando la mejora continua, respetando el marco legal, ambiental y social"[10].

[10] Página web de BOMOHSA(Bombas y Motores de Honduras, S.A)

1.2 Estructura organizacional actual

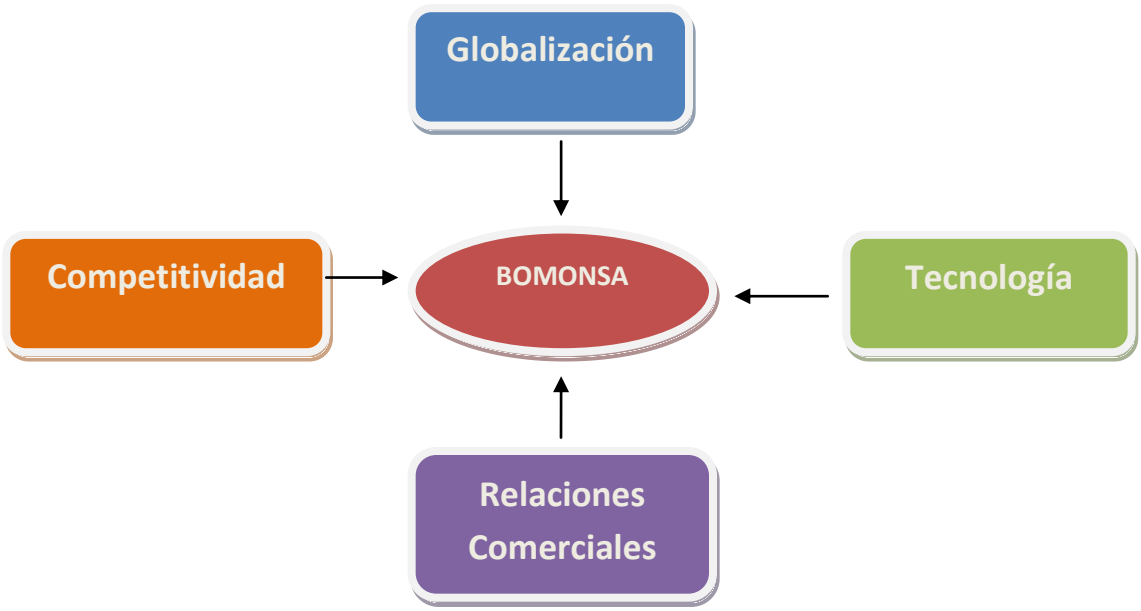


Fuente: Ing. Salvador Urbina (Gerente general de la empresa)

1.3 Análisis situacional

La situación actual de la empresa será analizada según el entorno interno y externo en el cual nace y se establece la empresa de BOMONSA.

1.3.1 Contexto externo de la empresa Bombas y Motores de Nicaragua S.A



La globalización

Consideramos la globalización como tendencia influyente en el desarrollo de la empresa BOMONSA hace que esta analice no solo el precio de un producto, sino el funcionamiento y aplicación, ya que hay bombas eléctricas y de combustión por lo tanto el alza de precios del combustible y de la tarifa de energía eléctrica afecta el bolsillo de los compradores y de las futuras ventas de la empresa.

La competitividad

Consideramos que la ventaja comparativa de una empresa estará en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc. En BOMONSA la competitividad inicia con la

idea de "excelencia"[11](ser líder en precios, con características de eficiencia y eficacia de la organización, con personal calificado, vendiendo productos de calidad y confiabilidad de sus productos).

Las tecnologías han sido siempre un medio importante para crear nuevos entornos, BOMONSA importa los productos desde Japón, Suecia y Estados Unidos, por lo tanto los proveedores desempeñan un papel fundamental en la seguridad del abastecimiento y gracias a sus excelentes proveedores garantiza el abastecimiento continuo de equipos. Cada vez que entra al mercado un nuevo equipo, BOMONSA lo adquiere y los mismos proveedores proporcionan la capacitación al personal acerca de sus especificaciones y funcionamiento.

Relaciones comerciales: **BOMONSA es abastecido por proveedores de Suecia y Japón y Estados Unidos con equipos de las siguientes marcas:**

- ITT Goulds Pumps – Bombas Centrifugas p/ Toda aplicación
- ITT Flygt – Bombas Sumergibles de Drenaje y Aguas Negras, Mezcladoras
- Leeson Electric – Motores eléctricos, mandos de Frecuencia Variable
- Sumitomo Machinery Corp. – Reductores y Motorreductores, MFV
- Roper Pumps – Bombas de engranajes
- Yamada – Bombas de doble diafragma
- Fristam – Bombas sanitarias
- Flomatic – Válvulas de control, aislamiento y retención
- Barnes de Colombia – Bombas centrifugas para riego
- Schneider Pumps – Bombas centrifugas residenciales y comerciales
- Siemens – División Controles
- Jotagallo – Beneficios Ecológicos para Proceso de Café
- Benshaw – Arrancadores de Estado Sólido

[11] Concepto de excelencia según colaboradores de la empresa BOMONSA

- Acoples TB Wood's

1.3.2 Contexto interno de la empresa Bombas y Motores de Nicaragua S.A

BOMONSA es una empresa joven que busca el desarrollo y el alcance de la confianza y lealtad de los clientes. Las herramientas fundamentales para haberlo logrado ha sido a través del personal capacitado en ventas de una manera profesional y siendo líder en precios, elementos importantes para ser competitivos.

El comportamiento del personal: La actitud del personal depende de la interacción ya sea con el cliente, los compañeros de trabajo y con el jefe.

En BOMONSA, la relación con los clientes tiene deficiencia en cuanto a la atención brindada por el personal, es necesario que los responsables muestren un interés por el cliente que llega a la tienda, saludándolo cortésmente y hablarle con seguridad cuando este pregunte. La preocupación no debe ser la de vender el equipo, sino que el cliente quede satisfecho.

La relación entre compañeros tiene el sentido de trabajo en equipo, respeto y comparten el mismo lema de brindarle al cliente una solución y no un problema.

La relación con el jefe no es tan fluida quizás porque esta reciente en el cargo, pero se necesita que la comunicación sea efectivas para lograr las metas propuestas.

La responsabilidad de hacer sentir al cliente como en su casa y satisfaciendo sus necesidades de búsqueda.

1.3.2.1 Descripción del proceso de atención al cliente

A continuación detallamos el proceso de atención al cliente en la sala de ventas de la empresa BOMONSA lo cual ocurre de la siguiente manera:

1. El cliente llega a la sala de ventas
2. El encargado de tienda se acerca al cliente para atenderle
3. El cliente describe las especificaciones del equipo que necesita
4. El encargado de tienda presenta detalles a través de un catálogo(asistencia técnica)
5. Si el cliente encuentra lo que buscaba puede:
   a. Solamente cotizar y regresar después por su compra

      -el encargado de tienda le imprime la cotización del equipo y se lo entrega al cliente.

      -la cotización queda archivada en el sistema de facturación de la empresa con los datos del cliente para contactarlo.

      -el cliente toma la cotización y se va.

   b. Comprar el equipo

      -el encargado de tienda pasa a facturación para la compra del equipo

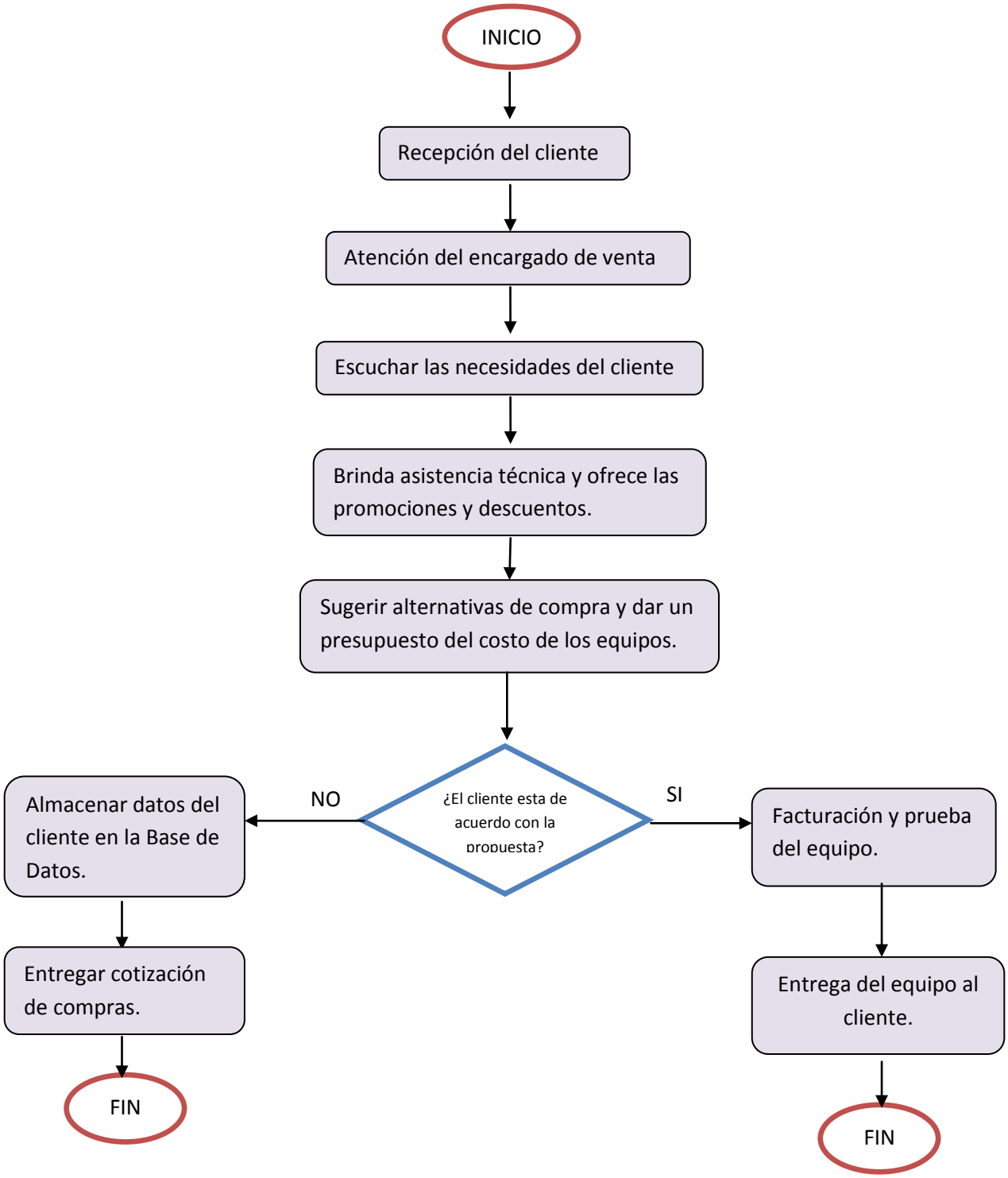
      -Facturación entrega factura al cliente y copias al área de contabilidad, al encargado de bodega (para darle salida al equipo) y la que queda en facturación.

      -el encargado de tienda y de bodega proceden a hacer las pruebas al equipo

      -si el equipo funciona bien se le entrega al cliente, sino se prueba otro equipo

      -el encargado de tienda entrega el equipo al cliente (si el tamaño del equipo es considerable la empresa ofrece el transporte y cubre solo Managua)
6. El cliente se lleva el equipo.

1.3.2.2 Diagrama de proceso de atención al cliente



1.4 Aplicaciones

Los mercados servidos en Nicaragua son tres: el sector agrícola, industrial y comercial, en los cuales se ha concentrado sus recursos en las mejores marcas y amplia gama de productos para ofrecer el mejor valor a los clientes[12].

[12] Ver anexo:2 Resultado de la entrevista al Administrador

2. Diagnóstico del servicio de atención al cliente

2.1 Comportamiento actual de la empresa

Para realizar el análisis del comportamiento de la empresa utilizamos herramientas como la entrevista y la observación directa (visitas en la empresa), cuya información recopilada la dividimos en 4 ejes para encontrar detalles que impliquen la atención al cliente que se brinda en la empresa. En las siguientes tablas se describen las opiniones de las personas entrevistadas y la observación[13].

[13] Ver anexo 2 Resultados de las entrevistas al administrador, asesores de ventas y encargado de tienda.

	Administrador	**Encargado de Tienda**	**Asesor Técnico**	**Observación Directa**
Organización	La infraestructura es muy pequeña.		Remodelación de la sala de ventas y de la oficina que se comparten para los asesores técnicos y el encargado de ventas.	Se necesita un mejor equipamiento de las oficinas para brindar un mejor servicio al cliente y ambientar la sala de ventas, ya que no hay oasis, asientos, basureros y spots publicitarios de los equipos.
	Se le facilita al cliente otro medio de pago a través de una afiliación con Credomatic para facturar con tarjetas.		Se le ofrece al cliente medios de pagos ya que los puede hacer en efectivo o con su tarjeta.	El comercio tiene un P.O.S (Point Of Sale) en el área de facturación el cual le facilita al cliente realizar sus pagos con el plástico (tarjetas).

Tabla1: Comportamiento actual de la empresa

	Administrador	**Encargado de Tienda**	**Asesor Técnico**	**Observación Directa**
Organización	La Visión y Misión de la casa matriz en Honduras es la misma para Nicaragua.			En ninguna parte de la estructura física de la empresa se encuentra reflejada la Visión y Misión.
	No hay gerencia de Recursos Humanos		Se necesita la redefinición de los cargos administrativos.	Todo el proceso para contratar un nuevo personal se lleva a cabo con la selección para lo cual según la vacante se detalla el perfil de las cualidades y funciones requeridas en el puesto.
	La confianza de lo clientes se sustenta en la calidad de lo equipos, ya que aunque es una empresa que no tiene mucho tiempos de estar operando en Nicaragua tiene el certificado ISO de la calidad de los equipos.			La empresa tiene su certificación ISO y es necesario que se encuentre visible para los clientes ya que esto va a transmitir seguridad y confianza en los clientes.

	Administrador	**Encargado de Tienda**	**Asesor Técnico**	**Observación Directa**
Clima Organizacional	Todos los trabajadores son tratados por igual y se trabaja en equipo para lograr que el cliente se sienta satisfecho.	Se trabaja en equipo y se da la solución de la necesidad del cliente.	Se trabaja en equipo y se brinda la solución de la necesidad del cliente.	No hay medición del clima organizacional para diagnosticar el rendimiento del personal (encuestas). Es necesario para una buena atención al cliente que el capital humano se encuentre integrado e identificado con la empresa, ya que su crecimiento personal y profesional producirá la motivación, la creatividad, la productividad y el compromiso con los clientes.

Tabla3: Comportamiento actual de la empresa

	Administrador	**Encargado de Tienda**	**Asesor Técnico**	**Observación Directa**
Experiencias y habilidades, comunicación y atención al cliente.	Se brinda mensualmente capacitación técnica al personal del departamento de ventas.	Tiene poco conocimiento técnico de los equipos.	Dominio técnico de los equipos.	La capacitación técnica ha desarrollado más el profesionalismo técnico de los asesores que el del encargado de tienda, la limitante principal ha sido la preparación académica del encargado de tienda y esto viene a afectar la atención al cliente en cuanto a la comunicación efectiva que debe de existir para conocer las necesidades del cliente.
	Existe una comunicación directa con los clientes para escucharlos y poner atención a sus necesidades.	Se procura que el cliente se sienta como en su casa.	Se le ofrece al cliente una solución y no un problema.	En BOMONSA hay medios de comunicación que ayudan a fortalecer su relación con los clientes, dentro de los cuales están: el teléfono, el correo electrónico, fax y las visitas personales, pero se requiere que se les utilice de manera correcta para responder al cliente satisfactoriamente.

Tabla4: Comportamiento actual de la empresa

	Administrador	Encargado de Tienda	Asesor Técnico	Observación Directa
Precios, Promociones y Publicidad	Los precios de los equipos en BOMONSA son más bajos que la competencia.	Tienen precios bajos lo que los hace competitivos .	Tienen precios bajos lo que los hace competitivos .	Visitamos la competencia (casa McGregor, Uriel Rivera y Aquatec) y comprobamos a través de cotizaciones que los precios son mayores que los que se ofrecen en BOMONSA. Esto beneficia a los clientes en cuanto a la adquisición de los equipos y la solución de sus necesidades.[14]
	Realizamos promociones, descuentos y ofertas para mantener la lealtad de los clientes.			No había promociones, pero consideramos que no solo deben de estar pendiente de la feria de expica, sino de fechas especiales ya que los clientes concurrirían a realizar sus compras y este transmitiría el mensaje a su amigo o amigos acerca de dichas promociones.
	Tenemos publicidad externa como Publicar, publivallas, la prensa y brochures y los catálogos como publicidad interna.			Confirmamos los tipos de publicidad y encontramos deficiencia en el mensaje publicado en Publicar ya que solamente se nombra la empresa, pero no se destacan los servicios que se ofrecen. Esto es una limitante para atraer nuevos clientes ya que se da una información incompleta del giro principal de la empresa.

Tabla4: Comportamiento actual de la empresa

[14] Ver Anexo 7: Cotizaciones de precios de los equipos

2.2 Análisis FODA

Identificación de Oportunidades y Amenazas

Después del diagnostico del entorno externo de la empresa, se procederá a retomar los aspectos que dio como resultado, de tal forma que permita conocer de manera específica cuáles de ellos representan oportunidades y cuales son amenazas para la empresa.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

La identificación de estos factores proceden del diagnóstico realizado del ambiente interno o recursos de la organización de tal manera que nos permitirá conocer cuales son los factores claves de éxito así como sus debilidades para elaborar estrategias que ayuden a fortalecer las debilidades existentes y aprovechar las oportunidades del mercado.

FORTALEZAS

1. *Buena logística en el área de venta.*
2. *Confianza de los clientes en base al certificado ISO de la calidad (productos).*
3. *Capacitación mensual (técnicas).*
4. *Apoyo de administración para las importaciones.*
5. *Tienen medios de comunicación directos con los clientes.*
6. *Área climatizada.*
7. *Satisfacción del cliente en cuanto: marcas y precio.*
8. *Garantías y asistencia técnica.*

.

OPORTUNIDADES

1. *Los fondos del IDR **(instituto de desarrollo rural**) están dirigido a la agroindustria para la adquisición de equipos y cubrir un 30% de las áreas comerciales en el 2009.*

2. *Los proyectos en marcha de Enacal **(Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados)** requieren de equipos para el abastecimiento de agua en zonas urbanas y rurales[15].*

3. *Crecimiento en el sector municipal y de la construcción Pública.*

DEBILIDADES

1. *Están en proceso de reorganización.*
2. *Nunca ha habido capacitación de atención al cliente.*
3. *Condiciones físicas de la empresa no óptimas.*
4. *Hay poca cortesía y responsabilidad en el personal que está en la sala de venta.*
5. *La publicidad externa e interna es mínima.*

AMENAZAS

1. *Políticas arancelarias de Nicaragua (impuestos a las importaciones).*
2. *Alza de los precios de los derivados del petróleo.*
3. *Alza del precio del hierro.*
4. *La lealtad de los clientes hacia la competencia.*
5. *Competencia muy agresiva por parte de las otras empresas: Casa Mc Gregor, Aquatec y Uriel Rivera.*
6. *Poco crecimiento en el sector residencial y de la construcción privada.*

[15] Ver anexo 9: Plan de desarrollo institucional de ENACAL 2008-2012

Análisis FODA

FORTALEZAS	***1. OPORTUNIDADES***
1. Buena logística en el área de venta. ***2. Certificado ISO de la calidad (productos).*** ***3. Capacitación mensual (técnica).*** ***4. Apoyo del área de administración para las importaciones.*** ***5. Tienen medios de comunicación directos con los clientes.*** ***6. Área climatizada.*** ***7. Satisfacción del cliente en cuanto: marcas y precio.*** ***8. Garantías y asistencia técnica.***	***2. Los fondos del IDR (instituto de desarrollo rural) están dirigido a la agroindustria para la adquisición de equipos y cubrir un 30% de las áreas comerciales en el 2009[16].*** ***3. Los proyectos en marcha de Enacal (Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados) requieren de equipos para el abastecimiento de agua en zonas urbanas y rurales.*** ***4. Crecimiento en el sector municipal y de la construcción pública.***
DEBILIDADES	***AMENAZAS***
1. Están en proceso de reorganización. ***2. Nunca ha habido capacitación de atención al cliente.*** ***3. Condiciones físicas de la empresa no óptimas.*** ***4. Hay poca cortesía y responsabilidad en el personal que está en la sala de venta.*** ***5. La publicidad externa e interna es mínima.***	***1. Políticas arancelarias de Nicaragua (impuestos a las importaciones).*** ***2. Alza de los precios de los derivados del petróleo.*** ***3. Alza del precio del hierro.*** ***4. La lealtad de los clientes hacia la competencia.*** ***5. Competencia muy agresiva por parte de las otras empresas: casa Mc Gregor, Aquatec y Uriel Rivera.*** ***6. Poco crecimiento en el sector residencial y de la construcción privada.***

[16] Ver Anexo 6: Noticias del IDR

3. Determinación y selección de las estrategias
3.1 Formulación de Estrategias

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la tienda a través del diagnóstico tanto a nivel interno como externo de la empresa se pueden elaborar las diferentes estrategias producto del cruce de cada uno de los elementos del análisis FODA en una Matriz la cual se detalla a continuación y de la cual se le otorgará valores para determinar las más importantes para la empresa:

3.1.1 matriz FODA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES	**F2, F3, F5, F8, O1** Explotar el mercado agrícola e industrial. **F2, F5, F8, O1** Proveer equipos para asegurar la productividad. **F1, F5, F6, F8, O2** Participar como proveedores en los proyectos del estado.	**D4, O1, O2** Capacitar al personal para la atención al cliente. **D5, O1, O2, O3** Realizar una publicidad intensiva tanto externa como interna. **D1, O1, O2, O3** Asignación de personas capacitadas para realizar las licitaciones.
AMENAZAS	**F5, F8, A1, A2, A3** Ofrecer alternativas de compras a los clientes en cuanto a: precios, variedades de marcas, garantías y asistencias técnicas. **F2, F3, F5, F7, F8, A4, A5, A6** Atraer nuevos clientes enfocándonos a sus necesidades y deseos. **F6, F8, A5** Conservar la lealtad y confianzas de los clientes.	**D2, D3, D4, D5, A4, A5** **I**mplementar la comunicación para informar y persuadir a los clientes. **D1-A5** Consolidar el proceso de reorganización.

Estrategias

E1: Consolidar el proceso de reorganización.
E2: Asignación de personas capacitadas para realizar las licitaciones.
E3: Conservar la lealtad y confianzas de los clientes.
E4: Atraer nuevos clientes enfocándonos a sus necesidades y deseos.
E5: Capacitar al personal para la atención al cliente.
E6: Realizar una publicidad intensiva tanto externa como interna.

3.1.2 Matriz de impacto cruzado

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	TOTAL
E1		5	9	9	5	9	37
E2	0		0	9	9	9	27
E3	0	0		9	9	5	23
E4	1	1	0		1	0	3
E5	0	0	5	9		1	15
E6	0	0	1	9	0		10
TOTAL	1	6	15	45	24	24	**115**

El objetivo principal de la realización de la matriz de impacto cruzado es la selección de las estrategias más representativas que utilizará BOMONSA. Dicha selección se realiza de aquellas estrategias que se ubican en el área motriz de la gráfica que a continuación se detalla que se crea luego de obtener los puntos donde se ubicarán las estrategias.

La creación de la matriz anterior se hace evaluando los aportes que da el sistema a los elementos, asignándoles un valor a cada evaluación. Estos valores estarán dados de manera más convenientes por las personas que están realizando el estudio; de manera que se utilizaron valores que van del 1 al 9 con espacios de 4 en 4, usando el numero 0 para indicar el nulo aporte que se hace.

A continuación se detallan la asignación de valores:

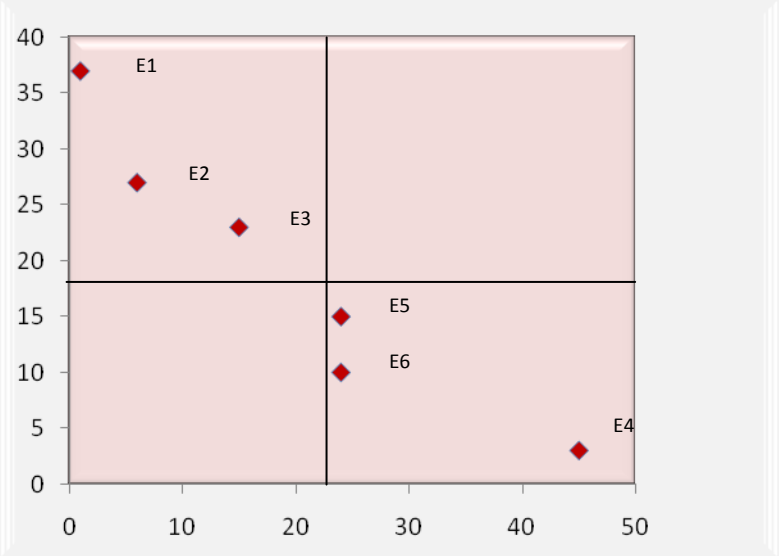
- ✓ 0= Aporte Nulo
- ✓ 1= Aporte Muy Bajo
- ✓ 5= Aporte Medio
- ✓ 9= Aporte Alto

3.1.3 Selección de Estrategias a Implementarse

Los totales que se llegaron a obtener indicarán los puntos en una gráfica, de manera que los totales de los elementos serán ubicados en el eje "Y" y los totales del sistema se ubicarán en el eje "X".

Las estrategias que se lograron ubicar en el área motriz serán aquellas que se seleccionarán para luego proceder a plantearles sus objetivos y alternativas que se deben seguir para el cumplimiento de la estrategia y por último escoger la que surge de la matriz solución, en donde los objetivos planteados para la estrategia deben cumplir con las alternativas.

Matriz de Impacto Cruzado



Cabe mencionar que las estrategias que se ubicaron en el cuarto cuadrante tienen alta influencia sobre el sistema de los elementos. Por esta razón estas estrategias son las únicas que se trabajarán en la planeación estratégica de la tienda siendo éstas las escogidas:

Estrategias seleccionadas

E4: Atraer nuevos clientes enfocándonos a sus necesidades y deseos.
E5: Capacitar al personal para la atención al cliente.
E6: Realizar una publicidad intensiva tanto externa como interna.

A continuación se procederá a explicar más detalladamente en qué consiste cada una de ellas así como sus actividades correspondientes a realizarse.

4. Plan estratégico del servicio de atención al cliente

En las siguientes tablas se detallan cada una de las estrategias con las actividades correspondientes, así como su fecha de inicio y fin para su respectiva ejecución.

4.1 Plan estratégico y táctico

Capacitar al personal para la atención al cliente.[17]

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	AREAS INVOLUCRADAS	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA INICIO	FECHA TERM.	INDICADOR DE RENDIMIENTO
Mejorar el servicio de atención al cliente brindado por el personal de la empresa	Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente.	1. Programar la capacitación	Gerencia administrativa y el área de ventas	Gerente administrativo		jue 01/10/09	vie 09/10/09	Programa elaborado
		2. Identificar los principales temas de formación en atención a los clientes.	Gerencia administrativa y el área de ventas	Gerente administrativo	Orientación del personal capacitado y bibliografías	lun 12/10/09	lun 19/10/09	Temas identificados
		3. Definir los contenidos para el entrenamiento básico del funcionamiento y manejo de equipos.	Gerencia administrativa y el área de ventas	Gerente administrativo	Orientación del personal capacitado y manuales	jue 22/10/09	sáb 07/11/09	Contenidos de entrenamiento definido
		4. Selección y contratación del facilitador	Gerencia administrativa	Gerente administrativo	Contrato y transporte	mié 11/11/09	sáb 19/12/09	Facilitador contratado
		5. Gestión de logística	Gerencia administrativa	Gerente administrativo	Transporte, sillas, mesas, refrigerio y mantel.	mar 22/12/09	mar 29/12/09	Logística asegurada
		6. Ejecución de la capacitación	Gerencia administrativa	Gerente administrativo	Materiales pedagógicos requeridos, elementos y apoyos audiovisuales elaboración de manuales y material didáctico	mar 05/01/10	jue 07/01/10	Capacitación ejecutada
		7. Evaluación de la capacitación	Gerencia administrativa	Facilitador interno	Encuesta evaluativa	mar 12/01/10	mié 20/01/10	Promedio de horas de capacitación. Número de personal capacitado.
		8. Informes de capacitación requeridos.	Capacitación	Gerente administrativo	Informes	mié 20/01/10	jue 28/01/10	Informes generados

[17] Ver Anexo 8 Costo de la capacitación en CEEM (Centro de Estudios Empresariales)

Atraer nuevos clientes enfocándonos a sus necesidades y deseos.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	AREAS INVOLUCRADAS	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA INICIO	FECHA TERM.	INDICADOR DE RENDIMIENTO
1. Ampliar la línea de los productos/servicios para aumentar la cartera de clientes	Atraer nuevos clientes enfocándonos a sus necesidades y deseos	1. Verificar la base de datos de clientes inactivos.	Gerencia administrativa	Gerente administrativo	Base de datos	lun 01/02/10	lun 15/03/10	Clientes verificados
		2. Elaborar listas de posibles compradores y seleccionar.	Gerencia administrativa	Gerente administrativo	Personal capacitado	mar 16/03/10	lun 22/03/10	Listas elaborada
		3. Visitas a las organizaciones que podrían llegar a ser clientes potenciales.	Gerencia administrativa y Venta	Asesores Técnicos	Transporte	mar 23/03/10	vie 30/04/10	Organizaciones visitadas
		4. Reorganizar la sala de venta	Gerencia administrativa	Gerente administrativo y Contador	Ubicar buzones de quejas y sugerencias, instalación de un oasis y estantes para los equipos.	mié 05/05/10	mié 12/05/10	Sala de venta reorganizada
		5. Pedir sugerencias a los clientes actuales de cómo mejorar el servicio y medir su satisfacción.	Venta	Asesores Técnicos y Encargado de Ventas	Encuestas	jue 13/05/10	lun 14/06/10	Sugerencia de clientes recibidas
		6. Realizar promociones y descuentos.	Gerencia Administrativa y Venta	Asesores Técnicos y encargados de tienda.	Dinero	mar 15/06/10	mié 30/06/10	Promociones y descuentos realizados.

Realizar publicidad intensiva tanto externa como interna.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	AREAS INVOLUCRADAS	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA INICIO	FECHATERM.	INDICADOR DE RENDIMIENTO
Mantener la imagen de empresa como líder en bombas y motores	Emplear publicidad local y directa	1. Identificar los tipos de clientes para llegar mejor a cada uno de ellos.	Gerencia administrativa y Contabilidad	Gerente Administrativo	Base de datos	jue 01/07/10	jue 08/07/10	Clientes identificados
		2. Pedir opinión a los asesores técnicos.	Gerencia administrativa y el área de ventas	Gerente Administrativo	Asesores capacitados	sáb 17/07/10	mar 17/08/10	Información obtenida de los asesores
		3. Elaborar encuestas para buscar la opinión de los clientes actuales y potenciales.	Ventas	Asesores técnicos y el encargado de Ventas	Encuestas	sáb 17/07/10	mar 17/08/10	Encuestas elaboradas
		4. Identificar sus preferencias de servicios y productos.	Gerencia administrativa	Gerente Administrativo	Encuestas	mié 18/08/10	mié 25/08/10	Preferencias identificadas
		5. Definir los objetivos del mensaje publicitario.	Gerencia administrativa	Gerente Administrativo	Tiempo	lun 30/08/10	sáb 04/09/10	Objetivos definidos
		6. Elegir los medios adecuados según el presupuesto destinado a publicidad.	Gerencia administrativa y contabilidad	Gerente Administrativo	Presupuesto de publicidad[18]	lun 06/09/10	mié 06/10/10	Medios publicitarios seleccionados
		7. contratar la empresa que realizara la publicidad.	Gerencia administrativa y contabilidad	Gerente Administrativo	Transporte y dinero	vie 15/10/10	vie 15/10/10	Empresa contratada

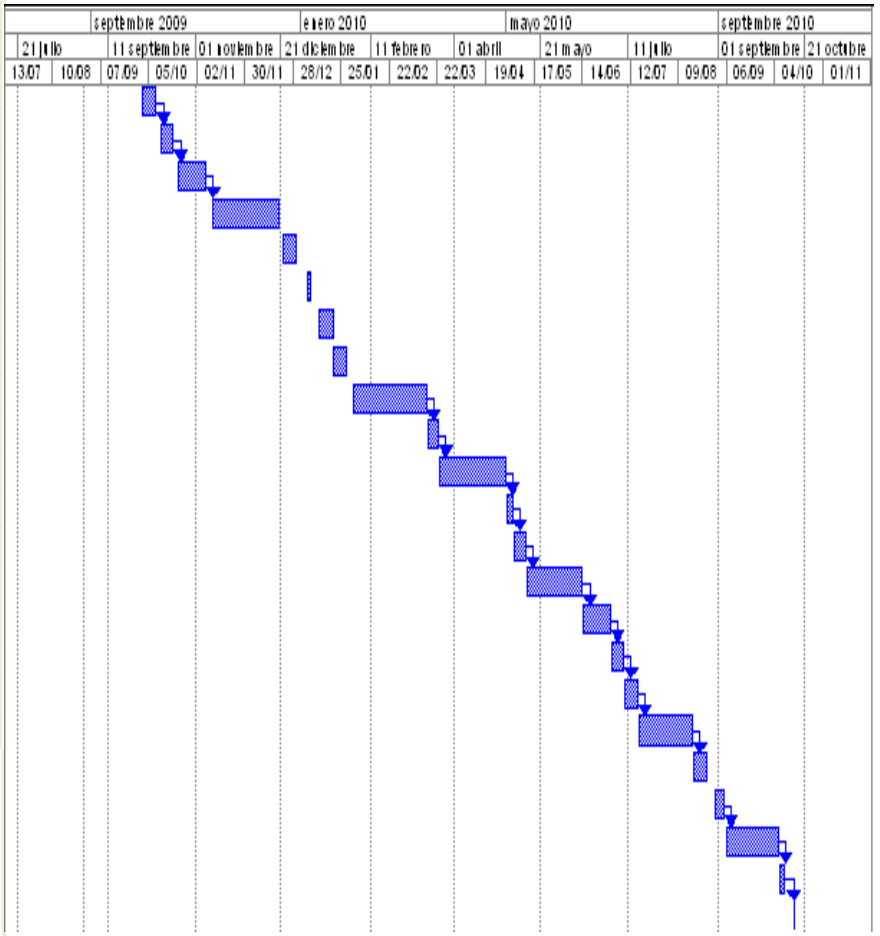
[18] Presupuesto que la empresa tiene para la publicidad

4.1.1 Diagrama de Gantt

Una vez elaboradas las actividades de mejora, se presenta en el siguiente diagrama de secuencia (GANTT) en que forma se llevarán a cabo cada actividad, se incluyen precedencias de cada actividad así como fecha de inicio y fin de las actividades.

Bombas y Motores de Nicaragua, S.A
Plan estratégico
(Período de Octubre 2009- Octubre 2010)

	Nombre de tarea	Comienzo	Fin
1	Programar la capacitación	jue 01/10/09	vie 09/10/09
2	Identificar los principales temas de atención al cliente	lun 12/10/09	lun 19/10/09
3	Definir los contenidos para el entrenamiento básico	jue 22/10/09	sáb 07/11/09
4	Selección y contratación del facilitador	mié 11/11/09	sáb 19/12/09
5	Gestión de logística	mar 22/12/09	mar 29/12/09
6	Ejecución de la primer capacitación	mar 05/01/10	jue 07/01/10
7	Evaluación de la capacitación	mar 12/01/10	mié 20/01/10
8	Informes de capacitación requerido.	mié 20/01/10	jue 28/01/10
9	Verificar la base de datos de clientes inactivo.	lun 01/02/10	lun 15/03/10
10	Elaborar listas de posibles compradores y selecciona	mar 16/03/10	lun 22/03/10
11	Visitas a las organizaciones que podrian llegar a ser c	mar 23/03/10	vie 30/04/10
12	Ejecución de la segunda capacitación	sáb 01/05/10	mar 04/05/10
13	Reorganizar la sala de venta	mié 05/05/10	mié 12/05/10
14	Pedir sugerencias a los clientes actuales	jue 13/05/10	lun 14/06/10
15	Realizar promociones y descuentos	mar 15/06/10	mié 30/06/10
16	Identificar los tipos de clientes	jue 01/07/10	jue 08/07/10
17	Pedir opinión a los asesores técnicos.	vie 09/07/10	vie 16/07/10
18	Elaborar encuestas a los clientes	sáb 17/07/10	mar 17/08/10
19	Identificar sus preferencias de servicios y productos	mié 18/08/10	mié 25/08/10
20	Definir los objetivos del mensaje publicitario.	lun 30/08/10	sáb 04/09/10
21	Elegir los medios adecuados según el presupuesto pu	lun 06/09/10	mié 06/10/10
22	Ejecución de la tercera capacitación	jue 07/10/10	sáb 09/10/10
23	Contratar la empresa que realizara la publicidad.	vie 15/10/10	vie 15/10/10



4.2 Análisis Beneficios/Costos

Vamos a partir por definir el análisis del Beneficio / Costo. Entendemos que dicho análisis es el proceso de colocar cifras monetarias en los diferentes costos y beneficios de una determinada actividad, y que al utilizarlo, podremos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

Se debe utilizar el análisis Beneficio / Costo al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un análisis de Beneficio / Costo por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, por ejemplo: la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

La relación Beneficio / Costo es fundamental para determinar la conveniencia de la búsqueda de la calidad y de gran orientación para la toma de decisiones gerenciales.

4.2.1 Detalle de los costos

Atraer nuevos clientes	**Costo/Actividad ($)**	**Costo/Estrategia ($)**
Actividades		
3. Visitas a las organizaciones que podrían llegar a ser clientes potenciales.	125.00	
4.Reorganizar la sala de venta		
-Ubicar un buzón de quejas y sugerencias[19].	15.00	
-Ubicar un extintor en la sala de ventas	34.00	
-Compra e instalación de un Oasis.	7.00	
-Estantes para los equipos	196.00	
5. Pedir sugerencias a los clientes actuales de cómo mejorar el servicio y medir su satisfacción.	15.00	
Total		$ 392.00

[19] Ver anexo 4: Formulario de Quejas y Sugerencias propuesto

Capacitación al personal	**Costo/Actividad ($)**	**Costo/Estrategia ($)**
Actividades		
4. Selección y contratación del facilitador[20].		
- Transporte para los 3 días	15.00	
- Contrato	920.00	
5.Gestión de logística		
- transporte para los 2 días	10.00	
- 15 sillas a 2 córdobas c/u (3 días)	4.50	
- 5 mesas a 10 córdobas c/u (3 días)	7.50	
- 5 mantel a 5 córdobas c/u (3 días)	3.75	
- Refrigerio:		
- Transporte	5.00	
- 1 bolsa de servilletas	0.58	
- 2 paquetes de vaso de 6 onza	1.72	
- 2 paquetes de plato Nº 5	1.24	
- 6 gaseosa de 3 litros	9.8	
- 150 bocadillos	14.3	
7.Evaluación de la capacitación	3.00	
Total		$996.39
Capacitación 3 veces al año		$2,989.17

Publicidad	**Costo/Actividad ($)**	**Costo/Estrategia ($)**
Actividades		
3. Elaborar encuestas para buscar la opinión de los clientes actuales y potenciales.	143.00	
6. Elegir los medios adecuados según el presupuesto destinado a publicidad.[21]	5000.00	
Total		5143.00
Publicidad mensual		$ 61,716.00

[20] Ver anexo 8: Costo de la capacitación en CEEM(Centro de Estudios Empresariales)

Estrategias	Costo/Estrategia
Atraer nuevos clientes	$ 392.00
Capacitación al personal	$2,989.17
Publicidad	$ 61,716.00
Total	$65,097.17

4.2.2 Detalle de los beneficios

Estimamos que con la ejecución del plan la empresa pueda incrementar sus ventas en un 10%.

4.2.3 Evaluación de los costos-beneficios

La evaluación de este análisis se realiza con el fin de decidir si es conveniente o no llevar a cabo este plan. Para aplicar esta relación nos basamos en el consolidado del primer semestre en las ventas tanto al crédito como al contado de la empresa[22] ya que no fueron facilitados los flujos de caja de los movimientos de la empresa.

Relación Beneficio/Costo=$150,027.77 / $65,097.17= 2.30[23]

Lo que significa que cada dólar de costo se traduce en un beneficio de 1.30 por cada dólar.

Durante el desarrollo del estudio se presentaron dificultades en la recopilación de la información siendo los flujos de cajas uno de los datos que no pudimos obtener, por lo tanto no pudimos aplicar el VPN (Valor Presente Neto) y la relación costo beneficios proyectados, pero suponemos que con la ejecución del plan se incrementarán las ventas en un 10%.

[22] Ver anexo 11: Consolidado del primer semestre de las ventas

[23] Ver anexo 12: Cálculo de la relación costo/beneficio

Conclusiones

1. Dentro de la estructura organizativa, existe una comunicación vertical hacia abajo, es decir las decisiones son tomadas de manera totalitaria por los dueños sin tomar en cuenta la información que los trabajadores de las diferentes áreas puedan aportar en el proceso, siendo esto, una debilidad en la dirección de la empresa y en el proceso convertidor hacia una estructura flexible mejor preparada para los cambios del mercado.

2. La infraestructura de la empresa es pequeña y no tiene rotulada la visión, misión y el certificado de la calidad de los equipos. Se necesita un mejor equipamiento de las oficinas para brindar un mejor servicio al cliente y ambientar la sala de ventas, ya que no hay oasis, asientos, basureros y spots publicitarios de los equipos.

3. No hay medición del clima organizacional para diagnosticar el rendimiento del personal (encuestas). Es necesario para una buena atención al cliente que el capital humano se encuentre integrado e identificado con la empresa, ya que su crecimiento personal y profesional producirá la motivación, la creatividad, la productividad y el compromiso con los clientes.

4. La capacitación dirigida al personal es completamente técnica y no del servicio de atención al cliente.

5. Los medios de comunicación que ayudan a fortalecer la relación de la empresa con los clientes son: el teléfono, el correo electrónico, fax y las visitas personales, pero se requiere que se les utilice de manera correcta para responder al cliente satisfactoriamente.

6. No hay buzón de quejas y sugerencias para que los clientes se comuniquen a través de este medio.

7. Las estrategias seleccionadas por medio del área motriz, fueron Capacitar al personal para la atención al cliente, realizar una publicidad intensiva tanto externa como interna y Atraer nuevos clientes enfocándonos a sus necesidades y deseos, ya que permitirá incrementar las ventas en un 10% anual. El Costo total del plan es de $ 65,097.17.

Recomendaciones

1. Elaborar una nueva estructura organizativa y redefinir las funciones de cada puesto para delegar según las capacidades del trabajador[24].

2. Mejorar las condiciones físicas de la empresa ya que esto puede hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible, a demás es necesario la rotulación respectiva de la Visión, Misión y del certificado para transmitirle a los clientes confianza a pesar de que BOMONSA es una empresa nueva en Nicaragua.

3. Tener un mejor control del principal recurso de la empresa (personas), es necesario que se realicen encuestas a los trabajadores para diagnosticar el rendimiento de los trabajadores y a los clientes para conocer su percepción en cuanto al servicio brindado por todo el personal de la empresa, desde la persona que le abre la puerta hasta el vendedor que le atiende.

4. Colocar un buzón de quejas y sugerencias y para entender y responder a las necesidades de los clientes, a demás de realizar encuesta para tener una noción de la satisfacción del cliente[25].

5. El uso del formato propuesto de quejas y sugerencias para que sirva como un medio de comunicación con los clientes y responder a sus inquietudes en tiempo y forma, lo que permitirá tener una retroalimentación que permita mejorar la atención al cliente en la empresa.

6. Brindar capacitación sobre el servicio de atención al cliente, ya que es imprescindible para atraer nuevos clientes, a demás de fortalecer las relaciones con los clientes existentes.

[24] Ver Anexo 3: Organigrama propuesto

[25] Ver Anexo 4: Formato de Encuesta propuesto para los clientes

7. Realizar una publicidad intensiva tanto interna como externa para darse a conocer a los clientes en la que se detallen los equipos y servicios que se ofrecen en la empresa.
8. Llevar a cabo el plan de acción en tiempo y forma para buscar la mejora continua y de esta manera lograr el incremento en las ventas.

Bibliografía

- DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINSTRACIÓN ESTRATÉGICA.
  Pearson Educación

- JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.
  McGraw Hill, Tercera Edición

- Steiner, George A. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
  Pearson Educación, Primera Edición, Páginas 7 y 14.
  1894

- Rodríguez V. Joaquín PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL
  McGraw Hill, Segunda Edición, Página 152

- Plan de desarrollo institucional de Enacal 2008-2012

Anexo 1: Formatos de la entrevistas

ENTREVISTA FOCALIZADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA BOMONSA

Fecha: _____/_____/_____

1.-) ¿En qué área del Departamento de venta trabaja usted?

2.-) ¿Cuántos años y/o meses, tiene usted laborando en el Departamento de venta?

3.-) ¿Ustedes han recibido capacitación para un producto especifico, y en que les gustaría que le fortalecieran para futuras capacitaciones?

4.-) ¿de que manera UD garantiza que el servicio que presta sea eficiente y genere satisfacción al cliente?

5.-) ¿Cómo considera la importancia en la Atención al Cliente para el incremento de las ventas?

6.-) ¿Cuál cree UD que debería ser la colaboración y cooperación de la alta jerarquía para la ejecución de sus funciones?

7.-) ¿Considera que la organización o la distribución de funciones que tienen corresponde para garantizar un buen servicio y la satisfacción del cliente?

8.-) ¿Cuál es la vía de comunicación que el cliente tiene con el departamento de venta o con asesoría técnica para que den respuesta a sus necesidades?

9.-) En cuanto a Comunicación se refiere ¿Cómo describiría UD un cliente satisfecho?

10.-) ¿Cree usted que los procedimientos administrativos que inciden en el Departamento de ventas, generan buenos resultados? Argumente:

11.-) ¿Considera UD que existe el trabajo en equipo para genere un buen servicio de atención al cliente?

12.-) ¿Existe un monto considerable de fondos para el mejoramiento del servicio prestado por el departamento de venta y hace uso de ellos? Especifique en que:

13.-) ¿Aceptaría usted llevar a cabo sus labores bajo nuevos parámetros de acción implementados por su supervisor, a fin de mejorar con éxito los procesos de trabajo y por ende la Calidad de Servicio?

14.-) ¿Que más podrías aportarnos a fin de mejorar los procesos administrativos del departamento de venta?

ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR

1. ¿Tienen creadas la misión y visión de la empresa aquí en Nicaragua o conservan la misma de la empresa de Honduras?
2. ¿Cuáles son las metas institucionales?
3. ¿Cómo hacen para contratar personal? ¿Llevan algún control de las funciones de cada puesto que hay en la empresa?
4. ¿Capacitan a sus empleados? ¿Cada cuanto tiempo? ¿A quienes capacitan? ¿Quién los capacita y como los evalúan?
5. ¿Qué tipo de clientes son los que compran con más frecuencia?
6. ¿Cuáles son sus políticas institucionales?
7. ¿Qué medios publicitarios utilizan para darse a conocer a los clientes?
8. ¿Qué tipo de servicios ofrecen?
9. ¿Cuál de los servicios/productos es el demandado?
10. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con los clientes?
11. ¿Para mantener la lealtad a los clientes que elementos considera importante**?**
12. ¿Quiénes son sus competidores y que los diferencia de ellos?
13. ¿Qué barreras han impedido el crecimiento de la empresa?
14. ¿Cómo es el tipo de relación con los proveedores?
15. ¿Cuánto tiempo de garantía se da por los productos?

Objetivos para la entrevista de los empleados

- Conocer el aporte de los empleados para brindar y garantizar un buen servicio al cliente
- Conocer como el departamento de venta implementa sus procesos de trabajo para mejorar la calidad del servicio..
- **Objetivos de la entrevista dirigida al administrador:** Conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionado con la calidad de servicio suministrado por el departamento de administración.

Anexo 2: Análisis de los resultados de las entrevistas

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Tienen creadas la misión y visión de la empresa aquí en Nicaragua o conservan la misma de la empresa de Honduras?	Conservamos la misma de Honduras por lo que esta empresa tiene poco (desde el año pasado), no se ha hecho un perfil para Nicaragua pero tenemos planes hacer una página web y cambiar en la misión.
2. ¿Cuáles son las metas institucionales?	A corto plazo: entrar al mercado como competidores y darse a conocer a nivel local. A largo plazo: implementar un taller, establecer sucursales.
3. ¿Cómo hacen para contratar personal? ¿Llevan algún control de las funciones de cada puesto que hay en la empresa?	Es a través de las páginas amarillas con los requerimientos del puesto, llevan control de las funciones de manera empírica pero no existen parámetros para medir el desempeño.
4. ¿Capacitan a sus empleados? ¿Cada cuanto tiempo? ¿A quienes capacitan? ¿Quién los capacita y como los evalúan?	Si, la capacitación es mensual y lo hacen el gerente general, personas de Honduras o los mismos proveedores y la capacitación es solo para el departamento de venta, después de la capacitación la evaluación al desempeño se da empíricamente solamente se le pregunta acerca de lo aprendido o se le hace prueba pero en su manual no está establecido de cómo evaluarlo.
5. ¿Qué tipo de clientes son los que compran con más frecuencia?	De todo tipo de cliente, bastante residenciales y como tienen empresas también les solicitan sus servicios. ENACAL es cliente fijo de la empresa.
6. ¿Cuáles son sus políticas institucionales?	Descuentos, no hay devolución de dinero, garantía de los equipos y al cliente interno todos son tratado por igual, tienen acceso a créditos y precios preferenciales pero hasta hoy nadie ha solicitado un producto de la empresa.

7. ¿Qué medios publicitarios utilizan para darse a conocer a los clientes?	Tenemos destinado un capital de 5,000.00 dólares para la publicidad, nos damos a conocer a través de publicar, publivallas, la prensa y brochures cabe señalar que ellos aceptan que están pésimo en publicidad (publicar) ya que solo sale el nombre de la empresa pero no de los servicios que se ofrecen realmente en la empresa, esto lo hacemos como publicidad externa, pero internamente usamos los catálogos para que los clientes se informen de los equipos que buscan u otra alternativa según su necesidad.
8. ¿Qué tipo de servicios ofrecen?	Instalación de bombas (incurren en subcontrataciones). Transporte dependiendo del equipo se realiza y es solamente para Managua. Asesoría técnica.
9. ¿Cuál de los servicios/productos es el demandado?	La asesoría técnica, con la asesoría el cliente se da cuenta que es lo que necesita.
10. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con los clientes?	Correo electrónico, fax, teléfono y visitas a los clientes.
11. ¿Para mantener la lealtad a los clientes que elementos considera importante?	Ofreciéndoles promociones, descuentos, precio, marca del producto, garantía y buena atención.
12. ¿Quiénes son sus competidores y que los diferencia de ellos?	Casa McGregor, Aquatec y Uriel Rivera, el precio, la atención al cliente (es primordial) y la asistencia técnica.
13. ¿Qué barreras han impedido el crecimiento de la empresa?	Publicidad, política del país arancelaria (impuestos), alza de los precio de los derivados del petróleo y alza del precio del hierro.
14. ¿Cómo es el tipo de	Tenemos buena relación con los proveedores ya

relación con los proveedores?	que nunca hemos tenido problemas con el abastecimiento de los equipos y ellos vienen a capacitar al personal cuando los equipos son nuevos.
15. ¿Cuánto tiempo de garantía se da por los productos?	Para cada producto hay una garantía que va desde 3 meses a un año.

ENTREVISTA FOCALIZADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTA

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿En qué área del departamento de venta trabaja UD?	Asesoría Técnica.
2. ¿Cuántos años/meses, tiene UD de estar laborando en el departamento de venta?	Un año y 5 meses.
3. ¿UDS han recibido capacitación para un producto específico, y en que le gustaría que le fortalecieran para futuras capacitaciones?	Si, en la parte eléctrica, es decir en conexiones e instalaciones eléctricas para mí toda capacitación es importante debido a que me ayudan a saber más de los equipos. Por parte de la empresa no he recibido capacitación de atención al cliente y también me gustaría que me capacitaran aunque he recibido 3 cursos de atención al cliente pero fue en mis trabajos anteriores.
4. ¿De qué manera colabora UD para cliente un cliente se sienta satisfecho?	Tratándole de resolver sus necesidades, vendiéndole una solución y no un

	problema.
5. ¿Cómo considera la importancia en la atención al cliente para el incremento en las ventas?	Sí, porque el cliente tiene que sentir que la empresa le está brindando un servicio o una ayuda, el cliente tiene que sentirse respaldado en la solución de sus problemas.
6. ¿Cómo cree UD que el departamento de venta y la administración colabora y coopera para la ejecución de sus funciones?	Más que todo a la hora de garantizar al cliente la entrega de los equipos en tiempo y forma, brindarle al cliente todas las facilidades para poder hacer sus pagos, también se le da seguimiento a los pagos, garantizar ayuda a la hora de las importaciones, a la hora de ir a reconocer un producto en la aduana.
7. ¿Considera que la organización o la distribución de funciones que tienen corresponden para garantizar un buen servicio y la satisfacción del cliente?	En el área de venta si estamos bién organizado ya que brindamos buena atención al cliente porque cada quién tiene bién definida sus funciones. En el área administrativa no están bien distribuidas las funciones, es decir hace falta gente.
8. ¿Cuál es la vía de comunicación que el cliente tiene con el departamento de venta o con asesoría técnica para que den respuesta a sus necesidades?	Nosotros contamos con todos los medios de comunicación para poder comunicarnos con el cliente teléfonos, fax, correos electrónicos y visitas.

9. En cuanto a comunicación se refiere. ¿Cómo considera UD cliente satisfecho?	Es aquel cliente que le vendes una solución y no un problema, brindándole toda la información de su equipo y brindándole lo que es asesoría de Post-venta. **Asesoría de Post-venta:** yo le doy seguimiento a mi equipo después de venderlo, le pregunto cómo está funcionando la bomba, el estar preguntando sobre el equipo hace que el cliente se sienta motivado.
10. ¿Cree UD que los procedimientos administrativo que inciden en el departamento de venta, generan buenos resultado? Argumente:	La mayoría de las veces se ha quedado bien con el cliente pero más de alguna vez hay sus fallas que son externas
11. ¿Considera UD que existe el trabajo en equipo para generar un buen servicio de atención al cliente?	Sí, la mayoría de las veces los asesores apoyamos al de tienda.
12. ¿Existe un monto considerable de fondo para el mejoramiento del servicio prestado por el departamento de venta y hace uso de ellos? Especifique en que:	No todavía no lo tenemos eso está en procesos.
13. ¿Aceptaría llevar a cabo sus labores bajo nuevos parámetros de acción implementados por su supervisor, a fin de mejorar con éxitos los procesos de trabajo y por ende la calidad del servicio?	Sí, siempre y cuando esos cambios sea en beneficios del asesor y de el cliente.

14. ¿Qué mas podrías aportarnos a fin de mejorar los procesos administrativos del departamento de venta?	Remodelación de la sala de venta, ubicar un oasis en la sala de venta, expandir la oficina de asesoría técnica y redefinición de las funciones administrativas.

ENTREVISTA FOCALIZADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTA

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿En qué área del departamento de venta trabaja UD?	Encargado de sala de Venta.
2. ¿Cuántos años/meses, tiene UD de estar laborando en el departamento de venta?	Un año.
3. ¿UDS han recibido capacitación para un producto específico, y en que le gustaría que le fortalecieran para futuras capacitaciones?	No, solo he recibido capacitación informal, es decir todo lo que se es de manera empírica, viendo, leyendo y poniendo en práctica, según su evaluación atribuye un 50% de conocimiento.
4. ¿De qué manera colabora UD para cliente un cliente se sienta satisfecho?	Darle buena atención, tratarlo bien, ofrecer un buen descuento y un buen precio, hablarle de una manera amigable y sociable.
5. ¿Cómo considera la importancia en la atención al cliente para el	Importante, lo que le han dicho es que tiene que venderle a como sea al cliente

incremento en las ventas?	y hacerlo sentir como en casa.
6. ¿Cómo cree UD que el departamento de venta y la administración colabora y coopera para la ejecución de sus funciones?	Deberían de brindarla a cada quien sus herramientas de trabajo y mas capacitación, a pesar de todo existe buena comunicación y apoyo a la hora de atender a un cliente
7. ¿Considera que la organización o la distribución de funciones que tienen corresponden para garantizar un buen servicio y la satisfacción del cliente?	Ahorita estamos en procesos de organización.
8. ¿Cuál es la vía de comunicación que el cliente tiene con el departamento de venta o con asesoría técnica para que den respuesta a sus necesidades?	Abierta, plena a la hora de atender al cliente.
9. En cuanto a comunicación se refiere. ¿Cómo considera UD cliente satisfecho?	Aquel que se va contento porque se le ofreció un buen precio, producto de calidad, prueba del equipo y garantía.
10. ¿Cree UD que los procedimientos administrativo que inciden en el departamento de venta, generan buenos resultado? Argumente:	Sí, porque hemos llevado a cabo los procesos administrativos y de ventas.
11. ¿Considera UD que existe el trabajo en equipo para generar un buen servicio de atención al cliente?	Sí, porque nos apoyamos mutuamente a la hora de atender a un cliente.

12. ¿Existe un monto considerable de fondo para el mejoramiento del servicio prestado por el departamento de venta y hace uso de ellos? Especifique en que:	No.
13. ¿Aceptaría llevar a cabo sus labores bajo nuevos parámetros de acción implementados por su supervisor, a fin de mejorar con éxitos los procesos de trabajo y por ende la calidad del servicio?	Sí, porque sería beneficioso tanto para la empresa como para mí.
14. ¿Qué mas podrías aportarnos a fin de mejorar los procesos administrativos del departamento de venta?	Tales en un futuro la empresa con sus cambios e ideología me den su apoyo.

Anexo 3: Organigrama propuesto ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La ***estructura organizacional*** se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por *función, por producto/mercado* o en forma de matriz.

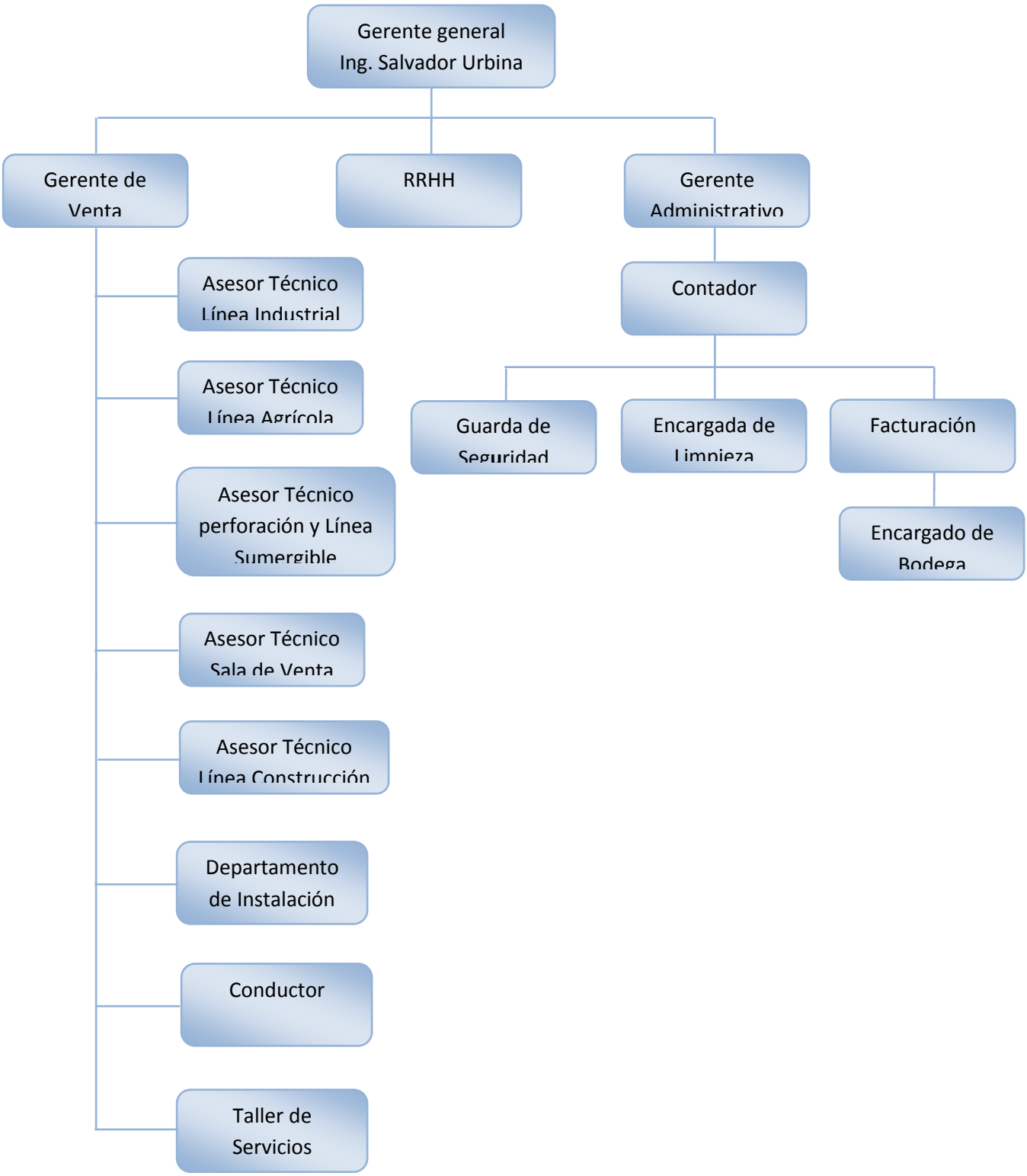
Según el análisis realizado en la empresa BOMONSA recomendamos la siguiente estructura organizacional la cual es de tipo funcional ya que la usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos.

Las ventajas de usar este tipo de estructura están:

1. Aprovechar con eficiencia los recursos especializados.
2. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.
3. Facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

La desventaja es que conforme crece la organización, o sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones tales como:

1. La falta de cooperación interdepartamental ya que a este tipo de estructura les hace falta la flexibilidad
2. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
3. Resulta difícil tomar decisiones rápidas.


Gerente general
Ing. Salvador Urbina
Gerente de Venta
RRHH
Gerente Administrativo
Asesor Técnico Línea Industrial
Asesor Técnico Línea Agrícola
Asesor Técnico perforación y Línea Sumergible
Asesor Técnico Sala de Venta
Asesor Técnico Línea Construcción
Departamento de Instalación
Conductor
Taller de Servicios
Contador
Guarda de Seguridad
Encargada de Limpieza
Facturación
Encargado de Bodega

Anexo 4: Formulario de Quejas y sugerencias propuesto

BOMBAS Y MOTORES
DE NICARAGUA S.A. BOMONSA

Responsabilidad, honestidad y confiabilidad

Formulario de Quejas o Sugerencias

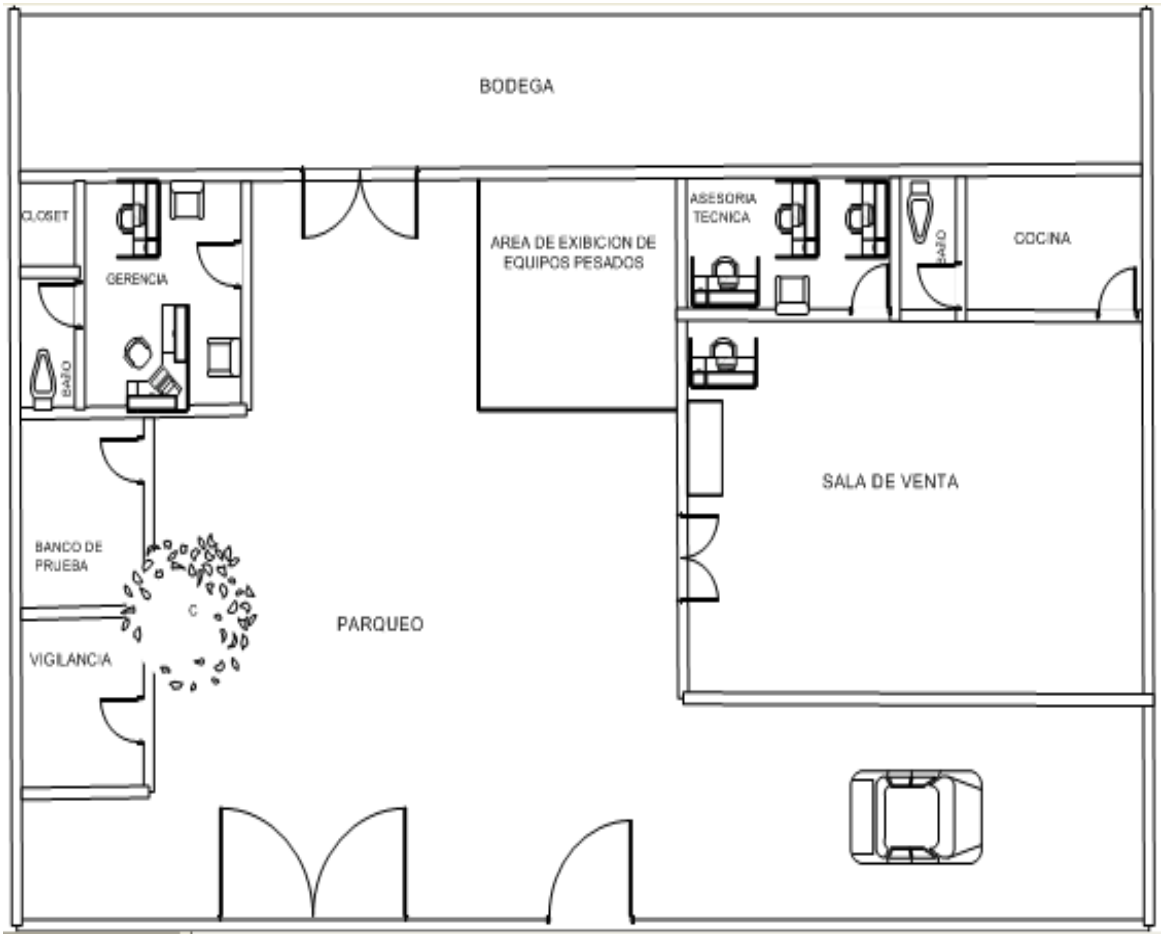
Fecha:___/___/____
Nombre:_____
No. De Cédula:_____
E-mail:_____
Teléfono:_____

Descripción de su queja o sugerencia:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Muchas gracias por sus comentarios, uno de
nuestros representantes se contactará con usted

Anexo 5: Diseño de la planta



Anexo 6: Noticias del IDR (Instituto de Desarrollo Rural)

Gobierno asegura
la producción de alimentos
Garantizan semilla para
siempre de primera

16 de Febrero, 2009

Divulgación y Prensa

Las instituciones del Sector Público Agropecuario y Rural (SPAR), cuentan con suficiente semillas de alta calidad, en los rubros de arroz, frijol, arroz y sorgo, para el ciclo agrícola de 2009.

Los pequeños y medianos productores disponen de semilla certificada para la producción de alimentos en la siembra de primera, aseguró Miguel Obando, Sub Director del Instituto Nicaragüense de tecnología Agropecuaria (INTA).

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, ha priorizado la provisión de semilla mejorada, a través del Programa Agroalimentario de Semilla (PAS) que es parte de las diversas líneas de acción orientadas a la producción de alimentos en la estrategia de seguridad alimentaria nacional.

Para 2009 y 2010 se cuenta con 80 mil quintales de semilla mejorada de diferentes variedades, las cuales han sido manejadas por los productores. La meta es cubrir un 30 por ciento de las áreas comerciales.

La ganancia de sembrar con semilla mejorada es el alto porcentaje de rendimiento. Esto contribuye en asegurar la productividad usando buenas prácticas, manejo agronómico, y cuido para prevenir plagas afirmó Obando.

Inversión del Gobierno

El gasto es compartido y manejado por las instituciones del SPAR: EL MAGFOR garantiza la certificación y el INTA la asistencia técnica. La demanda es amplia entre productores privados, empresas y más de 32 cooperativas.

En 2008, casi 70 mil productores del Programa Agroalimentario de Semilla, (PAS), tuvieron buenos resultados con la semilla mejorada.

La modalidad es la entrega de semilla y la provisión de insumos que se requiere para la producción.

El Magfor tiene como meta la producción de maíz en más de 12 millones de quintales, y en frijol un poco más de 5 millones. Esto significa que con estos niveles de producción, en dos años Nicaragua podría convertirse en un país auto sostenible.

"Nicaragua, no necesita comprar semilla a otros, vamos a fomentar la producción de alimentos y no pensar en la importación, como país estamos fuera de riesgo. Con los planes se pretende tener exceso de alimentos. Para eso hay una cadena de acciones que hacen las instituciones del SPAR como: la investigación, la validación y la entrega", finalizó Miguel Obando, Sub Director del INTA.

Anexo 7: Cotización de precios

Anexo 8: Costo de la capacitación en CEEM

Anterior | Siguiente | Volver a los mensajes Marcar como no leído | Imprimir

Eliminar | Responder | Reenviar | Mover...

RV: consulta a ceem viernes, 19 junio, 2009 10:40 PM

De: "carmen ayerdis" <cg_ayerdis@yahoo.es>

Para: "Celia Paniagua" <cmpania@yahoo.es>, "jessenia Calero Lopez" <jessenia_calero@yahoo.es>

image002.png (30KB), image002.png (30KB), image002.png (30KB), propuesta.doc (65KB)

No se ha detectado ninguna amenaza de virus **Archivo:** image002.png Descargar archivo Norton AntiVirus

--- El **vie, 19/6/09, Yassika Cruz *<ceem@cecsa.com.ni>*** escribió:

De: Yassika Cruz <ceem@cecsa.com.ni>
Asunto: RV: consulta
Para: '"carmen ayerdis"' <cg_ayerdis@yahoo.es>
Fecha: viernes, 19 junio, 2009 8:37

Estimada Carmen:

Disculpe que haya leído rápidamente el email que me envió , no lei la solicitud de precio con los términos que puso ahí. A como le decia nosotros no asumimos costos de local, comida ni reproducción. Únicamente de docencia y de desarrollo del material didáctico especializado. Manteniendo las 16 horas que dura el curso para un máximo de 25 personas, el costo docente es aproximadamente de $ 800.00 mas iva (ochocientos dólares) esta cantidad es un aproximado para un cálculo más exacto favor contactarnos.

Saludes

De: Yassika Cruz [mailto:ceem@cecsa.com.ni]
Enviado el: viernes, 19 de junio de 2009 12:33
Para: 'carmen ayerdis'
Asunto: RE: consulta

Estimada Carmen:

Le saludo muy cordialmente. Con mucho gusto podemos enviarle más información sobre nuestros cursos, actualmente impartimos el tema de Atención al cliente (con el modelo de ventas IPREV), primero que todo nuestros cursos son especializados esto quiere decir que son exclusivos para la institución contratante, adecuamos el tema según sus requerimientos y realizamos el folleto del curso.

Generalmente los costos de local, comida, reproducción de folletos va por cuenta del cliente, nosotros escribimos el material y lo impartimos, por lo que nuestros costos son únicamente de docencia (utilizamos método pedagógico EDPA). A continuación le detallo más información:

1. **Contenido del curso**: Se desarrolla según los intereses del cliente.
2. **Pedagogía y Administración**:
   El aprendizaje será asegurado con las actividades siguientes:
   a. La entrega de un texto del curso con ejercicios de aplicación,
   b. Exposiciones sustantivas, claras y motivadoras,
   c. Uso del método internacional EPA: que contempla fases prácticas de entendimiento, práctica y aplicación de la materia estudiada.
   d. Duración. El curso está programado para realizarlo en 16 horas o 2 días, que pueden fraccionarse a conveniencia de la entidad contratante.
   e. Certificación: se extenderá certificado al participante que concluya satisfactoriamente su formación y que presente un plan de implementación en su ámbito de trabajo, autorizado por su superior jerárquico.
   f. Evaluación del curso: El CEEM presentará a la Empresa una evaluación cualitativa con recomendaciones para dar seguimiento a la aplicación del curso.

3. **Experticia del Facilitador**:
   El Facilitador será la Lic. Yassica Cruz Rivera; graduada en mercadeo y comercio internacional, Directora Ejecutiva del CEEM, Experto en telemarketing y atención al cliente.

4. Presupuesto.-

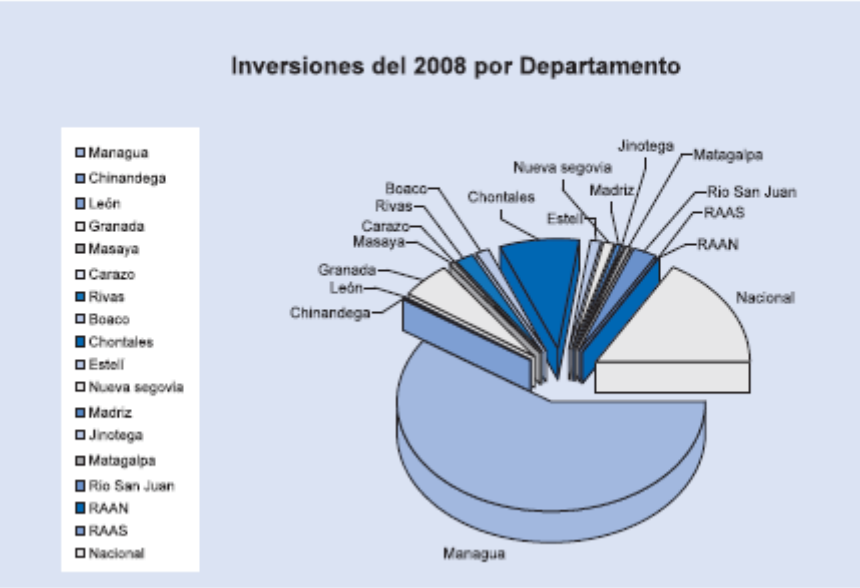
El costo docente del curso varía según el curso y los términos en que el cliente lo desee. Para mayor información favor contactarnos.

Saludes,

Lic. Yassika Cruz Rivera
Directora Ejecutiva
Centro de Estudios Empresariales, CEEM
Dir: Antiguo Cine Cabrera 1/2 al oeste, Mga.
Tel: (505) 2228 1206

Anexo 9: Plan de desarrollo institucional de ENACAL 2008-2012

Estado de las inversiones por Departamentos, 2008



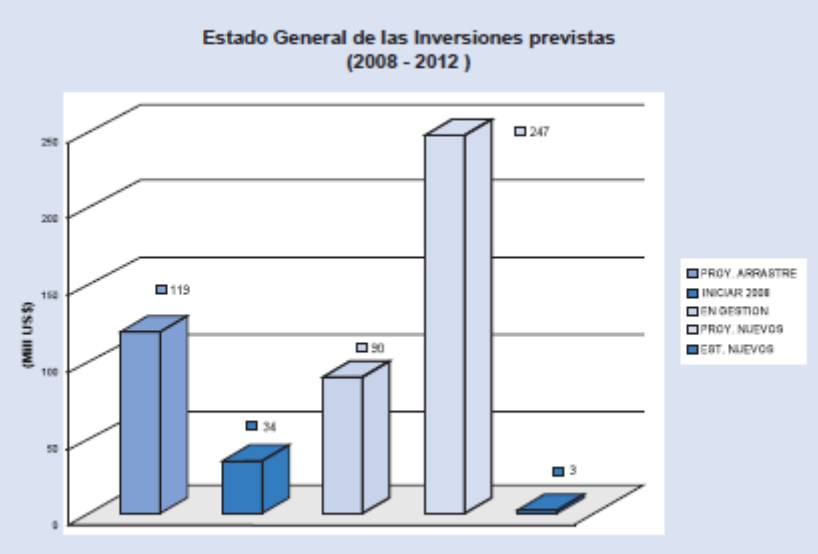
Plan Quinquenal del Programa de Inversiones del período 2008-2012

Las inversiones de ENACAL del año 2008 se concentran en el Departamento de Managua (US$38.8millones) e incluyen acciones de modernización, rehabilitación y ampliación de los sistemas de Agua y Alcantarillado, priorizando los sectores desfavorecidos en la ciudad capital Managua. En segundo lugar, se ubica el departamento de Chontales con el proyecto de Agua Potable para la ciudad de Juigalpa con una inversión de US$5.6 millones; ver Ilustración adjunta. En los años posteriores se impulsarán acciones en las ciudades intermedias y de condición crítica, reflejadas en el plan quinquenal de inversión 2008-2012 que contempla acciones de mejoramiento, que se describe en el siguiente capítulo.

Las inversiones de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ENACAL) previstas a realizar en el período 2008- 2012, comprenden una cartera de 38 programas y proyectos con un monto total de $ 492.04 millones, en la Ilustración y tabla adjunta se presenta el estado actual y monto de las inversiones para el periodo mencionado.
El estado general de las inversiones en Agua y saneamiento del quinquenio 2008-2012, alcanza los 492.04 millones de dólares.

Tabla 6: Resumen de las inversiones, 2008 - 2012		
Descripción	**MONTO TOTAL (Miles de Dólares)**	**%**
Proyectos de arrastre	$118,619	24.1%
Proyectos a iniciar en el 2008	$33,622	6.83%
Proyectos en gestión	$89,632	18.22%
Proyectos nuevos	$247.51	50.31%

Resumen de inversiones por categoría, 2008 – 2012



Fte: Elaboración propia, Dirección de Planificación, Enacal; a partir de datos proporcionados por el Sistema Nacional de Inversión Pública, Junio 2008.

El Plan contempla 17 proyectos con financiamiento asegurado, nueve (9) de ellos iniciaron en años anteriores (proyectos de arrastre) con un monto de US$ 118.61 millones, equivalentes al 24.10 % del total y otros ocho (8) proyectos dan inicio en el año 2008, cuentan con financiamiento asegurado y alcanzan un monto de US$ 33.62 millones, equivalente al 6.83 % de la cartera total. Seis (6) proyectos se encuentran en la fase de gestión de financiamiento avanzado. El monto total de los mismos asciende a US$ 89.64 millones y representan el 18.22% del total. Finalmente, se han identificado 15 Proyectos y estudios Nuevos, destinados a diferentes acciones y planes integrales, desde la protección del Lago Cocibolca hasta el rehúso de aguas residuales y lodos generados por la planta de tratamiento de la ciudad capital con el objetivo de mejorar las actividades agrícolas. El monto estimado asciende a US$ 250.16 millones,

equivalente al 50.31% de la inversión total del período. La gestión y aplicación de estos recursos representa un reto permanente de ENACAL para concretizar los planes de rehabilitar y sustituir la infraestructura, ampliar y mejorar los servicios con sistemas más eficientes y modernos. Cabe señalar que el Programa de Inversión Pública de Enacal, varía año con año, en ciclos de programación de cinco años, en consonancia con el Sistema Nacional de Inversión Pública vigente. Una previsión del PIP de Enacal para el ciclo de
Programación 2009 – 2013, actualmente en proceso de preparación, puede apreciarse en las próximas páginas.

Tabla 7: Programa de Inversión Pública, ENACAL, millones de US$, nominal y porcentual, 2008 – 2012

Item	Programas y proyectos de arrastre	Total	% de inversión
I	**Programas y proyectos de arrastre**	**118.61**	**24.10**
1	Agua y saneamiento Regiones I, V y VI (YH015, UNICEF)	3.32	
2	Programa de modernización y gestión de los servicios AP y AS (BID 1049 – OPEP-ENACAL)	3.47	
3	Programa de saneamiento ambiental lago y ciudad de Managua (BID-KFW-ENACAL)	35.42	
4	Mejoramiento del sistema de Alcantarillado de Masaya ATN/SF-9447-NI (Estudios y Diseños)	0.06	
5	Proyecto de expansión del sistema de Agua de Juigalpa (KOREA)	24.39	
6	Optimización de Abastecimiento Mejora de los Indices de Macro y Micro (ESPAÑA-WASSER)	3.90	
7	Agua y Saneamiento Conglomerado turístico Ganada (KFW)	10.22	
8	Programa de Inversiones de Agua Potable y Saneamiento (BID-1787/SF-NI-SUIZA)	37.04	
9	Medidas compl. Fortalec Instituc Matagalpa – Jinotega Fase II (KFW)	0.80	
II	**Proyectos nuevos a iniciar en 2008**	**33.62**	**6.83**
1	Mejoram y ampliac de los sist AP y AS de la ciudad de Boaco (España)	5.38	
2	Mejoram y ampliac sist AP y AS para la ciudad de San Juan del Sur (España)	11.57	
3	Optimiz de operac del acueducto y const del AS Diriomo-Diriá (España)	3.23	
4	Programa de Agua y Saneamiento en Madriz, Nueva Segovia y Estelí (LUXEMBURGO)	11.13	
5	Estudios de Preinversión para Agua y Saneamiento (PRASMA - BANCO MUNDIAL)	0.63	
6	Alcantarillado en la Ciudad de San Carlos Río San Juan(ACRA-BCIE)	1.50	
7	Agua Potable San Miguelito Río San Juan (ACRA-BCIE)	0.03	
8	Estudios de Preinversión para Agua y Saneamiento (PRASMA - BANCO MUNDIAL)	0.15	

Anexo 10: Formato de encuesta propuesto para los clientes

Agradecemos mucho su colaboración al responder la siguiente encuesta que tomara aproximadamente 10 minutos. El objetivo principal es de conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionados con la atención y servicios que le brinda la empresa Bombas y Motores de Nicaragua SA. **(BOMONSA).**

1. ¿Cómo se siente atendido por el vendedor?

   Muy Mal_____ Regular_____ Muy Bien_____

   Mal____ Bien_____

2. ¿Cómo se siente atendido por el asesor técnico?

   Muy Mal_____ Regular_____ Muy Bien_____

   Mal____ Bien_____

3. ¿Cómo se siente atendido por la administración?

   Muy Mal_____ Regular_____ Muy Bien_____

   Mal____ Bien_____

4. ¿A través de qué medio conoció de la existencia de la empresa?

   Por T.V_____ Mantas_____ Internet_____ Volantes_____

   Por un amigo_____ Guía telefónicas_____ Vallas_____ Periódico_____

   Otros_____ especifique: _____

5. ¿Cómo se siente usted en la empresa?

   Importante_____
   Un poco importante_____
   Nada importante_____

6. ¿Cómo le gustaría ser atendido?

   Con respeto, amabilidad y rapidez_____
   Con rapidez_____

Con respeto, amabilidad y lento_____

7. ¿Qué productos/ servicios le han ofrecidos en BOMONSA?

Productos

Industrial_____

Comercial_____

Residencial_____

Municipal_____

Construcción y Minería_____

Agrícola_____

Otros_____

Servicios

Capacitación y transferencia tecnológica_____

Reparación y Mantenimiento_____

Tratamiento del agua_____

Asistencia Técnica_____

Instalaciones_____

Servicios a domicilio_____

Otros_____

8. ¿Qué otro tipo de producto/ servicios le gustaría que le ofrecieran?

9. Cuándo Uds. presenta un reclamos a la empresa obtiene una respuesta:

Rápidos e ineficientes_____ Lento e ineficiente_____

Rápidos y eficientes_____ Lento y eficiente_____

10. ¿Considera usted que las promociones que la empresa BOMONSA ofrece le satisfacen?

En gran medida_____

En baja medida_____

En nada_____

11. ¿Cuántas veces han presentado quejas o reclamos a la empresa?

    1 vez_____ 3 o mas_____
    2 veces_____ nunca_____

12. ¿Considera usted que el ambiente físico que proporciona BOMONSA es:

    Muy agradable_____ desagradable_____
    Agradable_____ Muy desagradable_____

13. ¿Cuál es el medio que usted utiliza para comunicarse con la empresa para adquirir sus servicios?

    Correo_____ Fax_____
    Teléfono_____ Personal_____

14. Se siente usted un cliente:

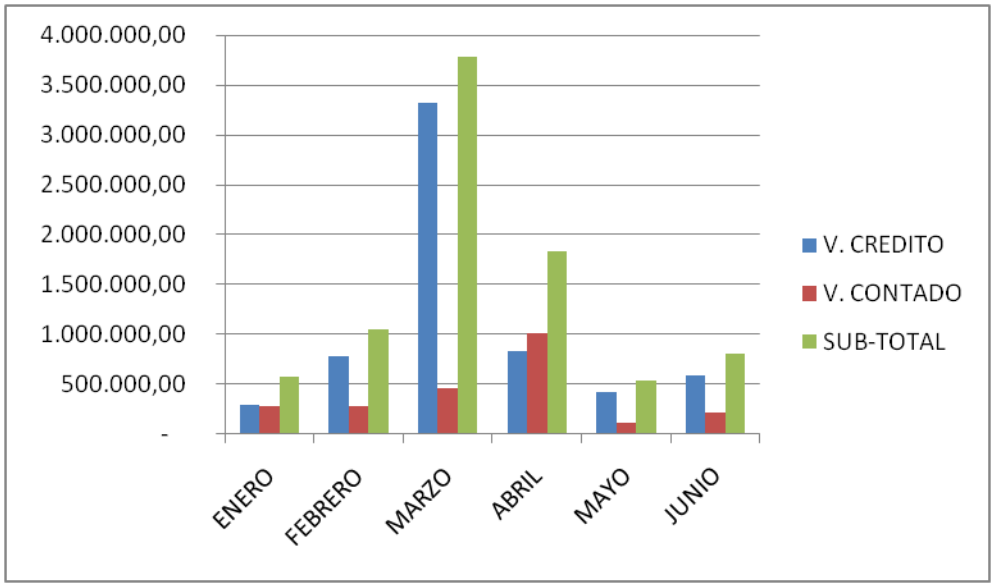
    Muy satisfecho_____ Insatisfecho_____
    Satisfecho_____ Muy insatisfecho_____

15. Recomendaría usted a un amigo los productos y servicios que ofrece BOMONSA

Anexo 11: Consolidado del primer semestre de las ventas

COMPARATIVO SEMESTRAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
V. CREDITO	297.280,58	777.379,92	3.314.878,54	828.518,70	426.674,64	585.550,06
V. CONTADO	283.943,65	275.919,96	462.563,34	1.007.928,35	112.228,65	219.633,85
SUB-TOTAL	**581.224,23**	**1.053.299,88**	**3.777.441,88**	**1.836.447,05**	**538.903,29**	**805.183,91**



Fuente: Información de las ventas de la empresa BOMONSA

Anexo 12: Cálculo de la relación costo/beneficio

COMPARATIVO SEMESTRAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
V. CREDITO	297.280,58	777.379,92	3.314.878,54	828.518,70	426.674,64	585.550,06
V. CONTADO	283.943,65	275.919,96	462.563,34	1.007.928,35	112.228,65	219.633,85
SUB-TOTAL	**581.224,23**	**1.053.299,88**	**3.777.441,88**	**1.836.447,05**	**538.903,29**	**805.183,91**

1. Cálculo del promedio semestral de las ventas (crédito y contado) *2 para obtener el promedio de las ventas al año.

C$ 2864,166.75

2. Dolarizamos los montos de las ventas ya que los costos están en dólares (la tasa de cambio es de C$21.00 netos.

C$ 2864,166.75 /C$21.00= $136,388.89

3. Cálculo de crecimiento de las ventas en un 10%

$136,388.89 *10%(incrementado)= $150,027.77

4. Cálculo del indicador de la relación costo/beneficio

$150,027.77 / $65,097.17= 2.30

Índice

Contenido	Pág.
Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Justificación.....	4
Objetivos.....	6
Marco teórico.....	7
Diseño metodológico.....	14
Capítulo I: Aspectos generales de la empresa BOMONSA	
1.1 Definición de Misión, Visión, valores y políticas de la empresa.....	15
1.2 Estructura organizacional actual.....	17
1.3 Análisis situacional.....	18
1.3.1 Contexto externo.....	18
1.3.2 Contexto interno.....	20
1.3.2.1 Descripción del proceso de atención al cliente.....	21
1.3.2.2 Diagrama de proceso de atención al cliente.....	22
1.4 Aplicaciones.....	23
Capítulo II: Diagnóstico del servicio de atención al cliente	
2.1 Comportamiento organizacional actual.....	24
2.2 Análisis FODA.....	30
Capítulo III: Determinación y selección de las estrategias	
3.1 Formulación de estrategias.....	33
3.1.1 Matriz FODA.....	33
3.1.2 Matriz de impacto cruzado.....	34
3.1.3 Estrategias seleccionadas.....	36

Capítulo IV: Plan estratégico del servicio de atención al cliente

4.1 Plan estratégico y táctico…….. **37**

4.1.1 Diagrama de Gantt…… **42**

4.2 Análisis de costo beneficio…….. **43**

4.2.1 Detalle de los costos…….. **43**

4.2.2 Detalle de los beneficios……..... **45**

4.2.3 Evaluación de los costos y beneficios…… **45**

Conclusiones……..... 46

Recomendaciones…….. 48

Bibliografía……... 50

Anexos

Anexo 1. Formatos de la entrevistas..…… **51**

Anexo 2. Análisis de los resultados de las entrevistas ..…… **53**

Anexo 3. Organigrama propuesto…….. **61**

Anexo 4. Formulario de Quejas y sugerencias propuesto……. **63**

Anexo 5. Diseño de la planta…..…….. **64**

Anexo 6. Noticias del IDR (Instituto de Desarrollo Rural)……. **65**

Anexo 7. Cotización de precios..…….. **67**

Anexo 8. Costo de la capacitación en CEEM...……. **68**

Anexo 9. Plan de desarrollo institucional de ENACAL 2008-2012……. **70**

Anexo 10. Formato de encuesta propuesto para los clientes……... **73**

Anexo 11. Consolidado del primer semestre de las ventas…….. **76**

Anexo 12. Cálculo de la relación costo/beneficio…… **77**

Resumen Ejecutivo

La empresa BOMONSA abrió operaciones en Nicaragua en el año 2007 y desde entonces ha permanecido en el mercado hasta la fecha, esta se encuentra ubicada en Managua, carretera norte de la Pepsi 1½ cuadra al lago. Siendo el giro principal de la empresa la comercialización e instalación de bombas y motores.

El trabajo estuvo orientado a realizar un “Plan estratégico del servicio de atención al cliente de la empresa Bombas y Motores de Nicaragua, S.A”.Para su elaboración realizamos un diagnóstico del entorno interno así como el externo, encontrando que existe deficiencia en el servicio de atención al cliente brindado por el personal de la empresa, de ahí es que procedimos a determinar las estrategias a implementar para mejorar y seguir buscando la mejora continua.

Dentro de las estrategias seleccionadas se encuentran la capacitación al personal para mejorar el servicio de atención al cliente brindado por el personal de la empresa, la publicidad para mantener la imagen de la empresa como líder en bombas y motores y atraer nuevos clientes para ampliar la línea de los productos/servicios y así aumentar la cartera de clientes, de las cuales consideramos que permitirán un incremento de la ventas a finales del año 2009.

Se calculó el costo de este plan estratégico asignando montos para cada una de las actividades. El presupuesto para este plan corresponde a $ 65,097.17 dólares para su ejecución y realizamos el análisis costo/beneficio siendo este indicador de 2.30 el cual determina que si es viable la ejecución del plan.

Limitantes

En el desarrollo de nuestro estudio en la empresa Bombas y Motores de Nicaragua, S.A no realizamos encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la atención brindada por el personal de dicha empresa, debido a que no se nos permitió efectuarlas por motivos confidenciales de la cartera de clientes que maneja la administración de la empresa. A demás los flujos de caja de efectivo no fueron facilitados por el sigilo de la empresa, siendo estos muy importantes para realizar el análisis costos/beneficios el determina si es conveniente o no llevar a cabo el plan estratégico.