UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

“CREACIÓN DE UN MODELO DE COMPENSACIONES: CASO PRÁCTICO EN EMPRESA SALINAS Y FABRES, S.A”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: FÉLIX ANTOLÍN LADRÓN DE GUEVARA

CAROLINA ANDREA VILLALOBOS BRICEÑO

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2012

Dedicado a mis padres, a mi familia y amigos, quienes con su apoyo incondicional, hicieron posible terminar con una etapa fundamental de mi vida, cumpliendo con una de mis grandes metas. Todo el esfuerzo puesto en este trabajo, es por ustedes.

Quiero agradecer a mis padres, por su papel de guías, a mis hermanos y familia en general por su apoyo durante toda la carrera. Agradecer a todas aquellas personas que permitieron la realización de este trabajo, en especial a Mario Villalobos, Natalia Toledo y Rodrigo Quinteros, por su ayuda que fue clave para el logro del objetivo de este trabajo.

¡Muchas Gracias!

INDICE

RESUMEN ..... **X**

ABSTRACT ..... **XI**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO N° 1: MARCO TEÓRICO **3**

1.1 LAS ORGANIZACIONES 3

1.1.1 Concepto 3

1.1.2 Diversas eras de la organización 4

1.2 LAS PERSONAS 5

1.2.1 Motivación en las personas 6

1.2.2 Teoría de los dos factores, de Herzberg 6

1.2.3 Teoría de la expectativa 7

1.2.4 Clima organizacional 8

1.3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES 8

1.3.1 Relaciones de intercambio 9

1.3.2 Concepto de Incentivos y contribuciones 10

1.4 DISEÑO DE CARGOS 12

1.4.1 Concepto de cargo 12

1.4.2 Concepto de diseño de cargo 12

1.4.3 Modelos de diseño de los cargos 13

1.4.4 Calidad de vida en el trabajo 16

1.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS 17

1.5.1 Descripción de cargos 18

1.5.2 Análisis de cargo 18

1.5.3 Métodos de descripción y análisis de cargos 18

1.5.4 Objetivos de la descripción y análisis de cargos 19

1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO 20

1.6.1 Beneficios de la evaluación de desempeño 21

1.6.2 Indicadores de desempeño 22

1.7 COMPENSACIÓN (ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS) 22

1.7.1 Retribuciones 23

1.7.2 El carácter variado del salario 24

1.7.3 El salario para las personas y las organizaciones 24

1.7.4 Compuesto Salarial 25

1.7.5 Administración de salarios 26

CAPÍTULO N° 2: MARCO CONTEXTUAL 28

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO Y DESCRIPCIÓN EMPRESA 28

2.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRUCTURA SALINAS Y FABRES S.A. 30

2.2.1 Misión 30

2.2.2 Visión 30
2.2.3 Objetivos y plan estratégico 31
2.2.4 Estructura Salinas y Fabres S.A. 32
2.2.5 Organigrama Salinas y Fabres S.A. 33
2.2.6 Organigrama de la línea de repuestos 35

CAPÍTULO N°3: CREACIÓN MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE 36

3.1 METODOLOGÍA 36
Etapas proceso de creación modelo 37
3.2 ANÁLISIS 39
3.2.1 Reunión con subgerente de fidelización de clientes 40
3.2.2 Entrevista subgerente fidelización de clientes y ejecutivos de post venta 48
3.2.3 Generación descriptor del cargo 56
3.2.4 Generación herramientas de medición 59
3.3 MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA EJECUTIVOS DE POST VENTA DE LA EMPRESA SALINAS Y FABRES, S.A. 62

CONCLUSIONES 70

BIBLIOGRAFÍA 72

ANEXOS 73
Anexo N°1: Ficha técnica Salinas y Fabres, S.A. 73
Anexo N°2: Mapa sucursales Salinas y Fabres, S.A. 75

Anexo N°3: Formato entrevista supervisor ejecutivos de post venta.....76
Anexo N°4: Formato entrevista ejecutivos de post venta.....77
Anexo N°5: Pauta de preguntas a realizar por ejecutivos, en visita a clientes ..78
Anexo N°6: Informe técnico y comercial 80
Anexo N°7: Respuestas supervisor y ejecutivos a entrevista.....96
Anexo N°8: Encuesta satisfacción de clientes 98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.....10

Figura 1-2. Compuesto salarial 26

Figura 2-1. Estructura Salinas y Fabres, S.A. 32

Figura 2-2. Organigrama Salinas y Fabres, S.A.....34

Figura 2-3. Organigrama Línea de Repuestos 35

Figura 3-1. Etapas proceso creación modelo de compensaciones.....36

Figura 3-2. Seguimiento de requerimientos de ejecutivos de post venta.....41

Figura 3-3. Cuadro síntesis tabulación entrevistas.....50

Figura 3-4. Gestión del ejecutivo de post venta en relación a las líneas de negocio 53

Figura 3-5. Resumen principales gestiones de ejecutivos.....59

Figura 3-6. Modelo compensación variable ejecutivo de post venta.....63

Figura 3-7. Ejemplo foco gestión compensación variable ejecutivo de post venta 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX. 4

Tabla 1-2. Principales factores determinantes de la calidad de vida en el trabajo .17

Tabla 1-3. Métodos de descripción y análisis de cargos 20

Tabla 3-1. Resumen resultados percepción de indicadores. 51

Tabla 3-2. Porcentaje significancia KPI.....64

Tabla 3-3. Metas de ejecutivos por indicador 65

Tabla 3-4. Equivalencia de porcentaje obtenido con bono a entregar 69

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis, se plantea un modelo de compensación variable para un cargo nuevo de la empresa Salinas y Fabres, S.A, específicamente del área de fidelización de clientes. Para ello se hace un estudio de campo en la empresa y las etapas para la creación del modelo son realizar un levantamiento del proceso, levantamiento de perfil, levantamiento y generación de métricas y por último se hace la creación del modelo de compensación variable.

En el capítulo 1 se contextualiza el tema definiendo conceptos que se utilizan en el desarrollo de la tesis, y teorías relacionadas. Luego en el capítulo 2, se presenta la empresa Salinas y Fabres, sus características, contexto histórico, objetivos y plan estratégicos, y su estructura.

Ya en el capítulo 3 se desarrolla el modelo de compensación en base a toda la información obtenida. Se describe en primer lugar la metodología a utilizar, el análisis correspondiente y finalmente en base a los resultados obtenidos, se propone el modelo de compensación variable de manera de abarcar todas las observaciones que se captaron a lo largo del estudio.

ABSTRACT

In the following thesis, we propose a new variable compensation model for a new job position created for the Customers Loyalty Department at Salinas y Fabres company, S.A. Thereby, a field study was made in order to define the creation stages for the model, which are: process mapping, mainstreaming initiatives and metrics creation, processes that result in the creation of this new model.

In Chapter 1, the subject is contextualized through the definition of concepts used to develop the thesis and other related theories. In Chapter 2, Salinas y Fabres S.A. is presented, along with its history, its features as a company, work structure, objectives and strategic plans.

Lastly, in Chapter 3, the compensation model is developed based on the gained knowledge. The methodology is described and, finally, based on the obtained results, the new variable compensation model is proposed, in order to incorporate all the notes gathered along the research.

INTRODUCCIÓN

Las compensaciones representan la ponderación que la empresa y los empleados hacen en una relación contractual laboral, respecto de lo que cada uno entrega y recibe. Para el empleado considera un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad entregada a la organización, y para la empresa considera un costo necesario, una forma de motivar y mejorar las actitudes de estos empleados.

Es por esto que actualmente mantener una justa y equitativa estructura de compensaciones es fundamental en las empresas, y su correcta implementación es una de las preocupaciones primordiales dentro de ellas, independiente de las características de la organización.

La siguiente tesis tiene por objetivo determinar un modelo uniforme de pago de compensaciones para un nuevo cargo del área de fidelización de clientes para la empresa Salinas y Fabres, S.A: Ejecutivos de Post Venta de la Unidad de Negocio de Repuestos.

Para ello se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la estructura organizacional de la empresa Salinas y Fabres y de la unidad de negocio de repuestos, mediante el levantamiento de información para comprender el flujo del proceso y su relevancia en la empresa.

2. Realizar estudio y análisis de campo dentro de Salinas y Fabres, específicamente en el área de fidelización, dentro de la unidad de negocio de repuestos, con el objeto de hacer un levantamiento de funciones para diseñar un descriptor de cargo.
3. Analizar las funciones asociadas al cargo de ejecutivo de post venta, con el objeto de determinar las metas, asociado a la gestión del cargo.

PREGUNTAS FRECUENTES

1. ¿Cuáles son las funciones que tiene el cargo de ejecutivo de post venta?
2. ¿Cuál es el impacto que tiene la gestión de los ejecutivos de post venta en la unidad de negocio de repuestos?
3. ¿La compensación que actualmente reciben los ejecutivos de post venta es coherente con la gestión que realizan?
4. ¿La medición que tienen los ejecutivos de post venta es coherente con las metas del área?

CAPÍTULO N° 1: MARCO TEÓRICO

1.1 LAS ORGANIZACIONES

1.1.1 Concepto

La vida de los seres humanos se encuentra en constantes interacciones debido a que son seres limitados individualmente. Es por esto que tienen que cooperar unos con otros conformando organizaciones que les permitan lograr ciertos objetivos que no podrían alcanzar individualmente.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas[1]. Para que exista una organización se debe presentar que las personas que la conformen puedan ser capaces de comunicarse, que estén dispuestas a actuar en forma conjunta y que deseen obtener un objetivo común.

En las organizaciones, la capacidad física e intelectual no son las que impiden el logro de los objetivos humanos, sino más bien son la falta de habilidad que tienen las personas para trabajar con otras de manera eficaz.

[1] **Idalberto Chiavenato**, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000, p. 7.

1.1.2 Diversas eras de la organización

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	**1900 - 1950**	**1950 - 1990**	**Post. 1990**
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del *statu quo.* Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios graduables. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de personas.

Tabla 1-1. Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX.
Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000.

La empresa objeto de la investigación, presenta una estructura matricial, la cual consiste en que cada empleado depende de dos jefes o gerentes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. La primera cadena de mando son las funciones del diagrama en forma vertical, y la segunda, es una disposición horizontal que combina al personal de diversos departamentos.

De igual forma el área específica de la empresa objeto de la investigación, tiene un enfoque basado en el cliente, enfoque que en la actualidad se denomina con las siglas CRM, “Customer Relationship Management”. [2]

Como CRM existen dos conceptos: la administración y software.

Administración: Modelo de gestión basado en la orientación al cliente.

Software: Sistemas informáticos de apoyo al modelo de gestión orientado al cliente, el cual almacena información de gestión de ventas y de los clientes de la organización.

1.2 LAS PERSONAS

Toda organización está compuesta de personas de las cuales depende alcanzar el éxito y la prosperidad[3]. Bajo esta afirmación, las personas son consideradas por un lado como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. Y por otro lado, son consideradas como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

El enfoque de considerar a las personas como recursos generó grandes resentimientos y conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación

[2] Wikipedia la Enciclopedia Libre [en línea]: CRM [Fecha consulta: 10 de Diciembre de 2012]. Disponible en: < http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management>

[3] **Idalberto Chiavenato**, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000, p. 61.

de las personas con respecto de sus tareas en la organización. Esto generó como consecuencia problemas de calidad y productividad.

Actualmente el enfoque que se otorga a las personas es el de considerarlas como tal.

1.2.1 Motivación en las personas

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o comportamiento específico[4]. Este impulso puede ser generado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o ser generado por un estímulo interno, que son los procesos mentales del individuo.

El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

1.2.2 Teoría de los dos factores, de Herzberg

La teoría está basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Hezberg la motivación de las personas depende de dos factores[5]:

1. Factores higiénicos. Son todos aquellos factores que rodean a la persona cuando trabaja. Sin embargo no son considerados como importantes al momento de influir en el comportamiento de las personas;

[4] **Idalberto Chiavenato**, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000, p. 68.
[5] Ibid. P. 76

esto quiere decir que cuando son óptimos, evitan la insatisfacción, puesto que su influencia no logra elevar la satisfacción de manera sustancial o duradera. Estos factores se denominan factores de insatisfacción e incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas.

2. Factores motivacionales: Estos factores tienen relación con el contenido del cargo, las tareas y los deberes del cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad. Cuando estos factores son óptimos, aumentan la satisfacción, por esto se denominan factores de satisfacción e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo.

1.2.3 Teoría de la expectativa

Lawler[6], un distinguido profesor de negocios de la universidad de California, en sus estudios encontró claras evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino que también el compañerismo y la dedicación a la organización.

[6] **Edward E. Lawler III**, *Efectividad Organizacional y Pago*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

Su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero por satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero también porque es un medio para satisfacer necesidades sociales, de autoestima y autorrealización.
2. Si las personas perciben que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero, éstas se desempeñarán de la mejor manera posible.

1.2.4 Clima organizacional

El concepto de motivación en el nivel individual, conduce al de clima organizacional, en el nivel organizacional. Dado el ambiente interno entre los miembros de la organización, cuando tienen una gran motivación, se puede establecer buenas relaciones de animación, interés o colaboración, logrando un satisfactorio clima organizacional. Pero cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a ser negativo sobreviniendo estados de depresión, desinterés, apatía o descontento.

1.3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Tanto los individuos como las organizaciones se plantean objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, etc.). Incluso después de reclutados

y seleccionados los individuos tienen sus objetivos personales, y que muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.

A pesar de esto, en varias ocasiones la relación entre ambas partes no es siempre cooperativa; cuando el logro del objetivo de una de las partes, impide que la otra logre el suyo.

La interacción entre estas dos partes es bastante compleja y dinámica. Barnard[7] realiza una distinción entre eficiencia y eficacia en cuanto al resultado de esta interacción. Según el autor, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.3.1 Relaciones de intercambio

El objetivo fundamental de toda organización es satisfacer sus propias necesidades, y del mismo modo satisfacer las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios, por los cuales recibe una compensación económica. Con el fin de satisfacer algunas necesidades individuales, las personas participan de una organización. Para alcanzar estas satisfacciones las personas estas dispuestas a incurrir en ciertos costos en la organización, pues esperan que esos costos sean menores que las satisfacciones que puedan obtener.

[7] **Chester I. Bernard**, *Las funciones del ejecutivo,* Sao Paulo, Atlas, 1971, p.286.

En la figura 1-1, se esquematizan las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

Figura 1-1. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones
Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000.

1.3.2 Concepto de Incentivos y contribuciones

Los individuos dentro de las organizaciones, están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos, derivándose los conceptos:

- Incentivos[8]: Son los pagos hechos por la organización, a sus trabajadores. Estos pueden ser salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios.
- Contribuciones[9]: Pagos que cada trabajador hace a la organización a la que pertenece. Estas pueden ser trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización.

[8] Cada incentivo tiene un valor de utilidad subjetivo y pueden llamarse alicientes, recompensas o estímulos.

A raíz de la definición de los dos conceptos anteriores, surge el concepto de equilibrio organizacional.

El equilibrio organizacional[10] refleja el éxito de una organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo en la organización, garantizando así su supervivencia y eficacia.

En un primer paso los individuos y las organizaciones se buscan y se seleccionan recíprocamente, así los individuos encuentran las organizaciones que más se acomoden a satisfacer sus necesidades y objetivos, y las organizaciones encuentran los individuos más adecuados a sus expectativas.

En un segundo paso los individuos y las organizaciones pasan por un proceso de acomodación y ajuste recíproco.

En un tercer paso los individuos desarrollan su carrera dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional. De esta misma forma las organizaciones desarrollan a los individuos utilizándolos como trampolín para alcanzar sus objetivos.

[9] Cada contribución tiene un valor de utilidad distinto para cada organización.
[10] El primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Corresponde a la administración de recursos humanos asegurarse de esto.

1.4 DISEÑO DE CARGOS

Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales. Para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización.

1.4.1 Concepto de cargo

Se fundamenta en tres conceptos:

- Tarea: Actividad individual, que ejecuta el ocupante de un cargo y que generalmente se le asigna a cargos simples y rutinarios.
- Atribución: Actividad individual que ejecuta el ocupante de un cargo, que en general se refiere a cargos diferenciados. Es una tarea un poco más sofisticada, intelectual y menos material.
- Función: Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.

El cargo está compuesto por todas las actividades que desempeña una persona, las cuales pueden unirse e incluirse en una posición en el organigrama. De este modo consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.

1.4.2 Concepto de diseño de cargo

Significa cuatro condiciones[11]:

[11] **Idalberto Chiavenato**, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000, p. 293.

1. Contenido del cargo: Conjunto de tareas o atribuciones.
2. Métodos y procesos de trabajo: Cómo deberá cumplir esas tareas.
3. Responsabilidad: A quién deberá reportar (relación con su jefe)
4. Autoridad: A quién deberá supervisar o dirigir (relación con subordinados)

Los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

1.4.3 Modelos de diseño de los cargos

A pesar de los grandes cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos a lo largo de la historia, no se modificó la situación básica de que un hombre se desempeña en sus tareas bajo el mando de otro.

A partir de la década de 1960, surgen seis nuevos modelos de diseño de cargos.

1. Modelo clásico o tradicional

   Se concentra en dos aspectos principales: determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo, y utilización de incentivos salariales para garantizar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos. El punto de vista dominante es que mientras más repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia del trabajador.

En este modelo el hombre es considerado como un mero recurso productivo y el diseño de cargos es óptimo cuando cumple los requisitos de la tecnología y los procesos productivos.

2. Modelo humanista de las relaciones humanas

Predominan las ciencias sociales, el liderazgo, la persuasión, recompensas sociales y en el organigrama se dio paso al sociograma. El énfasis en las tareas y estructura de desplaza a un énfasis en las personas.

Sin embargo, a pesar del cambio de mentalidad, en cuanto al diseño de cargo, no se diferencia en relación con el modelo clásico, ya que sólo se preocupa de la persona ocupante del cargo, facilitando una mayor interacción entre los individuos y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral personal.

3. Modelo situacional o contingencial

Considera tres variables: la estructura organizacional, la tarea y la persona que la ejecutará.

El modelo en relación al diseño de cargo, postula que es dinámico y el cargo está en continua ampliación mediante el enriquecimiento de tareas. De este modo, el diseño situacional de los cargos cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

Supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas, y por sobre todo, de objetivos planeados por el ocupante

del cargo y el gerente en forma conjunta, para que el cargo sea un verdadero factor de motivación.

4. Enriquecimiento de los cargos

Consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo. Este enriquecimiento es horizontal, cuando el cargo se amplía para que el empleado cumpla una mayor variedad de tareas; y el enriquecimiento es vertical, cuando el empleado debe involucrarse en la planeación, organización e inspección. Este enriquecimiento mejora el desempeño y reduce la insatisfacción en el trabajo.

5. Enfoque motivacional en el diseño de los cargos

El modelo busca unir las dimensiones esenciales: variabilidad, autonomía, significado de las tareas, identidad con la tarea y retroalimentación, con los estados psicológicos deseados: percepción del trabajo como algo significativo y valioso, percepción de ser responsable de los resultados del trabajo realizado y conocimiento de los resultados del trabajo.

6. Equipos de trabajo

En la actualidad, el diseño de cargos está orientado a crear equipos de trabajo autónomos, a los cuales se les confiere autoridad para tomar decisiones en relación al trabajo que deben realizar.

Los principales atributos de los equipos de trabajo de alto desempeño son la participación, responsabilidad, claridad, interacción, flexibilidad, focalización, creatividad y rapidez.

1.4.4 Calidad de vida en el trabajo

La competitividad organizacional se ve relacionada con la calidad de vida en el trabajo, ya que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas y ser recompensadas de manera adecuada por su contribución.

La calidad de vida en el trabajo (CVT), representa el grado de satisfacción de los miembros de la organización, con respecto a sus necesidades, mediante su actividad en ella.

En una investigación reciente “Auditoria operacional de recursos humanos”, del autor Eda Conte Fernández, se determinan los principales factores determinantes de CVT. La tabla 1-2 muestra los resultados de esta investigación.

Orden	Factor	Variables determinantes
1°	Competencia general	Apoyo socioemocional Orientación técnica Igualdad en el trato Administración a través del ejemplo
2°	Identificación con la empresa	Identidad con la tarea Identificación con la empresa Imagen corporativa
3°	Preocupación asistencial por los empleados	Asistencia a los empleados Asistencia familiar
4°	Oportunidad efectiva de participación	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas aportadas
5°	Visión Humanista de la empresa	Educación / toma de conciencia Orientación hacia las personas Responsabilidad comunitaria
6°	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Tabla 1-2. Principales factores determinantes de la calidad de vida en el trabajo
Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000.

1.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Debido a la gran división que ha tenido el trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, se establecen la descripción y análisis de cargo.

El ocupante del cargo deber tener características que sean compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar, es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Se hace necesario analizar y describir los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos.

1.5.1 Descripción de cargos

Corresponde a la enumeración de las funciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones y los objetivos del cargo. Es realizar un inventario con aspectos significativos, deberes y responsabilidades del cargo.

1.5.2 Análisis de cargo

Una vez que se determinan los contenidos intrínsecos del cargo, se determinan los aspectos extrínsecos, en donde se analizan los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Estos son requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

1.5.3 Métodos de descripción y análisis de cargos

Ambos métodos son responsabilidad de línea y función de staff. La línea responde por las informaciones ofrecidas, mientras que la función de staff es responsable de la prestación de servicios de obtención y manejo de información.

La tabla 1-3 expone los métodos más utilizados para la descripción y análisis de cargo.

Otro de los métodos utilizados es el mixto, el cual se recomienda para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho de las ventajas.

1.5.4 Objetivos de la descripción y análisis de cargos

Casi todas las actividades de recursos humanos desarrolladas en las organizaciones, se basan en la información que proporciona el descriptor y análisis de cargos. Los principales objetivos son: ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, para el reclutamiento de personal; determinar perfil del ocupante al cual se le aplicarán las pruebas adecuadas para la selección de personal; suministrar material necesario como base para la capacitación de personal; determinar las escalas salariales y estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación de desempeño y mérito funcional.

MÉTODOS	Características	Ventajas	Desventajas
Observación directa	Recolección de datos mediante observación de actividades que realiza el ocupante	Veracidad de datos obtenidos	Costo elevado (tiempo invertido)
	Participación activa de quien recolecta información, y participación pasiva del ocupante	No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores	Sin contacto directo y verbal con el ocupante, no se pueden obtener datos muy relevantes
		Ideal para cargos sencillos y repetitivos	No se recomienda a cargos que no sean sencillos y precisos
		Correspondencia entre datos obtenidos y fórmula del análisis de cargo	
Cuestionario	Recolección de datos mediante cuestionario, que llena el ocupante o su superior	Ocupantes y jefes directos pueden llena el cuestionario conjunta o secuencialmente. Participan varias instancias jerárquicas	No se recomienda a cargos de bajo nivel, en donde el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito
	Participación pasiva de quien recoleta la información, y participación activa del ocupante	Método más económico	Exige que se planee y elabore con cuidado
		Es el método que más personas abarca, puesto que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes y devuelto con relativa rapidez	Tiende a ser superficial o distorsionado en relación a la calidad de las respuestas escritas
		Método ideal para analizar cargos de alto nivel	
Entrevista directa	Recolección de datos mediante entrevista al ocupante del cargo en donde se hacen preguntas y dan respuestas verbales	Se obtienen los datos relativos del cargo, de quienes lo conocen mejor	Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reacciones negativamente, no la comprenda ni acepte sus objetivos
	Participación activa del analista y del ocupante	Hay posibilidades de analizar y aclarar todas las dudas	Puede generar confusión entre opiniones y hechos
		Método de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis	Se puede perder demasiado tiempo si el analista no prepara bien la entrevista
		Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo	Costo operativo elevado: exige analistas expertos y detención del trabajo del ocupante del cargo

Tabla 1-3. Métodos de descripción y análisis de cargos
Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000.

1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino que es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos de la empresa.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación.

1.6.1 Beneficios de la evaluación de desempeño

Si la evaluación de desempeño está bien planeada, puede generar beneficios a corto, mediano y largo plazo para los individuos, gerentes, la organización y la comunidad.

El beneficio que obtiene el gerente es evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, de manera de proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar éste.

Con respecto a los beneficios para el subordinado, podemos decir que estos pueden conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora; también pueden conocer las expectativas del jefe acerca de su desempeño en el cargo; pueden saber las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que ellos mismos deberán tener en cuenta; y por último, podrán autoevaluar y autocriticar su desarrollo y control.

Y desde el punto de vista de la organización, los beneficios que ésta puede gozar son: poder evaluar su potencial humano para poder definir la contribución de cada empleado; identificar los empleados que requieran de

capacitaciones, e identificar a aquellos que más se destaquen para ascenderlos o transferirlos; y por último pueden dar una mayor dinámica a su política de recursos humanos, con el fin de estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

1.6.2 Indicadores de desempeño

KPI es una sigla que significa Indicadores Clave de Desempeño, los que tienen la finalidad de medir el nivel de desempeño de un proceso, enfocándose principalmente en el cómo y señalando el rendimiento de los procesos.

Los indicadores clave de desempeño son: "métricas financieras o no financieras utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico"[12]

1.7 COMPENSACIÓN (ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS)

Desde el punto de vista de los economistas, cuando una organización inteligente combina de manera adecuada los tres factores de producción: recursos naturales, dinero acumulado y trabajo, crea más capital o riqueza. Esta riqueza creada se divide entre las partes interesadas; una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de materia prima o equipos, los propietarios de máquinas, equipos o edificios arrendados; otra parte en forma de intereses, a quienes prestaron dinero

[12] Wikipedia la Enciclopedia Libre [en línea]: KPI [Fecha consulta: 17 de Diciembre de 2012]. Disponible en: < http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

a la organización; otra parte, en forma de dividendos, a quienes proveyeron el capital de participación o de riesgo y, por último, otra parte, en forma de salarios o de obligaciones sociales resultantes, a las entidades de previsión y gubernamentales. Cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y su retorno.

1.7.1 Retribuciones

- Remuneración, es aquella contraprestación que recibe el trabajador, por haber puesto a disposición del empleador, su fuerza de trabajo. Esta puede ser fija o variable. Aquella remuneración fija, es la que se mantiene constante a lo largo del tiempo, y se percibe por el solo hecho de la prestación de la fuerza de trabajo. Y la remuneración variable, es aquella que está basada en el concepto de pago por productividad o eficiencia.
- Sueldo, es aquella remuneración periódica asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional; el sobresueldo consiste en la retribución por horas extraordinarias.
- Comisión es aquel porcentaje sobre el precio de ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.
- Gratificación corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador, beneficia el sueldo del trabajador.

1.7.2 El carácter variado del salario

Compensación se define como el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. La compensación puede ser directa o indirecta. La compensación es directa cuando el pago que recibe el empleado es en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario, que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período, el cual puede ser directo o indirecto. El salario directo, es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

La compensación indirecta constituye el salario indirecto, que corresponde a: vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extras. La suma del salario directo y del salario indirecto, representa la remuneración.

El nombre compensación, representa el sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que allí trabajan. El pago es el medio que permite que las personas puedan satisfacer sus necesidades y las de sus familias, siendo casi una necesidad vital para los individuos, recibir una compensación.

1.7.3 El salario para las personas y las organizaciones

El salario para las personas representa una transacción muy compleja, ya que cuando ésta acepta un cargo, se compromete a un conjunto de actividades

diariamente y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la organización, por los cuales recibe a cambio, un salario.

Las personas consideran que el trabajo es una fuente para conseguir objetivos intermedios como el salario, y éste como una fuente para alcanzar objetivos finales. Este salario es una fuente de renta que define los patrones de vida de las personas, en función de su poder adquisitivo.

Por otro lado, el salario para las organizaciones representa a la vez un costo y una inversión. Costo, porque éste se ve reflejado en el producto o servicio final; e inversión ya que se utiliza el dinero como factor de producción trabajo, con el fin de conseguir mayores retornos, ya sea a corto o mediano plazo.

1.7.4 Compuesto Salarial

Se define como el conjunto de factores externos (ambientales) e internos (organizacionales), los cuales condicionan y determinan el valor de los salarios.

Estos factores actúan independientemente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios.

Para una mejor comprensión de los factores que se consideran, la figura 1-2 presenta esquemáticamente el compuesto salarial.

Figura 1-2. Compuesto salarial
Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, quinta edición,* California, Universidad de Los Ángeles, 2000.

1.7.5 Administración de salarios

Se puede definir como aquel conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer o mantener estructuras de salarios que por un lado sean equitativas, respecto a los demás cargos de la propia organización (equilibrio interno); y justas con respecto a los mismos cargos de otras empresas que participan en el mercado (equilibrio externo).

El equilibrio interno se logra mediante un programa previo de descripción y análisis de cargo. Mientras que el equilibrio externo, se logra mediante información externa obtenida de la investigación de salarios.

Los objetivos que la administración salarial se propone con respecto al establecimiento o mantenimiento de una estructura de salarios equilibrada, son:

1. Remunerar a cada empleado, de acuerdo con el valor del cargo que éste ocupa.
2. Recompensar al empleado por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización con respecto a la movilidad del personal y las posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los sistemas de remuneración aplicados por la organización, sean aceptados por los empleados.
6. Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

CAPÍTULO N° 2: MARCO CONTEXTUAL

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO Y DESCRIPCIÓN EMPRESA

A continuación, se procede a describir la empresa en la cual operan los ejecutivos de post venta, a los cuales se les creará su estructura de compensación variable (Anexo N°1).

La empresa Salfa, surge en el año 1929 en Santiago, en el rubro de la construcción con el nombre de “Salinas y Fabres Hnos. Ltda.”. Pasando los años la sociedad entra al rubro de las importaciones, convirtiéndose en el primer representante de la firma norteamericana Mack Truck, en el año 1938. Así fue como al paso del tiempo fue creciendo, y haciéndose representante de más marcas como Allis-Chalmers y General Motors.

Hacia el año 1953 se separan las actividades comerciales, de aquellas de la construcción, quedando las primeras en la sociedad original SALFA, Salinas y Fabres S.A; la cual es una empresa importadora y distribuidora de equipos y vehículos de transporte, entregando servicios de insumos y repuestos a lo largo de todo el país. Con respecto a las actividades de construcción, quedan a cargo del holding Salfa Corp.

La casa matriz de la empresa Salinas y Fabres, se encuentra en Santiago y tiene 12 sucursales distribuidas a lo largo del país, con representación de marcas para; vehículos, transporte de carga y pasajeros; maquinaria, para construcción de

caminos y movimiento de tierra y forestal; y neumáticos y baterías, para automóviles, camionetas, camiones, buses y maquinaria OTR. (Anexo N°2)

Sus líneas de negocio son servicio liviano, auto y camioneta (Autycam), neumáticos y baterías, arrendadora, camiones, maquinarias, servicio pesado maquinarias y camiones, servicio pesado forestal y repuestos.

Esta última línea de negocios: repuestos, consiste en el departamento encargado de contar con el mayor stock de piezas de repuestos para los clientes. Cuenta con un área llamada “fidelización de clientes”, que es relativamente nueva en la empresa ya que lleva funcionando alrededor de cinco meses, y considera todo lo que es el servicio de post venta. Es el área objeto de este estudio.

Con todos los años que lleva funcionando esta organización en el mercado y a su gran experiencia en el rubro, con respecto a su competitividad y estabilidad, la empresa ha tenido que adaptarse a los cambios que se van presentando externamente.

Uno de los cambios y mutaciones que ha tenido Salfa, es en relación a esta línea de negocios, ya que si bien la empresa posee un sistema de atención de clientes a través de ventas de mesón, ofreciendo los productos principales del área de repuestos, no existía un área específica de la empresa, dedicada en su totalidad a la satisfacción de clientes y su fidelización. Y por otro lado, ya que Salinas y Fabres posee una gran cantidad de líneas de negocios, cada una de ellas funcionaba por separado impidiendo entregar un servicio integral al cliente.

Con el objetivo de mejorar los volúmenes de ventas y mantener la cartera de clientes, es que se genera esta área de fidelización de clientes a cargo de un

subgerente, en donde éste a su vez tiene a cargo a tres ejecutivos de post venta, los cuales requieren de un modelo de compensaciones equitativo y justo para el desempeño de su labor.

2.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRUCTURA SALINAS Y FABRES S.A.

2.2.1 Misión

"Ser reconocidos por nuestros clientes y proveedores como la mejor opción comercial y de soporte en transporte y equipos terrestres, que crea valor sustentable mediante relaciones de largo plazo".

2.2.2 Visión

"Ser una empresa reconocida por su liderazgo y experiencia, con tecnología de vanguardia y un equipo humano de excelencia, motivado, calificado y orgulloso de pertenecer a SALFA, que proporcione productos y respaldo del mejor nivel en su especialidad".

2.2.3 Objetivos y plan estratégico

I. **Relación con Clientes:** Gestionar de manera integral nuestra relación con los clientes:

- Fidelización de Clientes
- CRM (Customer Relationship Management)
- Satisfacción de Clientes

II. **Relación con Proveedores** (fábricas de las marcas que representamos): Ser la mejor opción de negocio para nuestros proveedores:

- Gestionar permanentemente la relación
- Cumplir con exigencias de proveedores
- Fortalecer el marketing y post-venta de marcas

III. **Eficiencia Organizacional:** Mejorar la eficiencia de nuestros procesos. Efectuar cambios en la gestión actual.

- Lograr flexibilidad y velocidad de respuesta para responder los requerimientos de nuestros clientes.
- Optimizar el uso de los recursos.

IV. **Calidad de Servicio:** Asegurar que los productos y servicios cumplan con los estándares establecidos y esperados.

2.2.4 Estructura Salinas y Fabres S.A.

Figura 2-1. Estructura Salinas y Fabres, S.A.
Fuente: Elaboración de la empresa.

2.2.5 Organigrama Salinas y Fabres S.A.

Salfa se organiza bajo un marco de estructura matricial, donde existe un reporte jerárquico y un reporte funcional, por lo que el organigrama corresponde a gerentes de cada una de las líneas de negocio presentadas en la estructura, y gerentes en cada una de las sucursales, donde cada sucursal presenta las distintas líneas de negocio asociadas al mercado de la zona.

La línea de negocios en la cual se realiza esta investigación y posterior creación de un modelo de compensación variable, es la línea de repuestos.

A modo de contextualizar esta línea de repuestos en la organización y más específicamente el área de fidelización de clientes, en la figura 2-2 se presenta el organigrama de la empresa, y con color rojo el área mencionada.

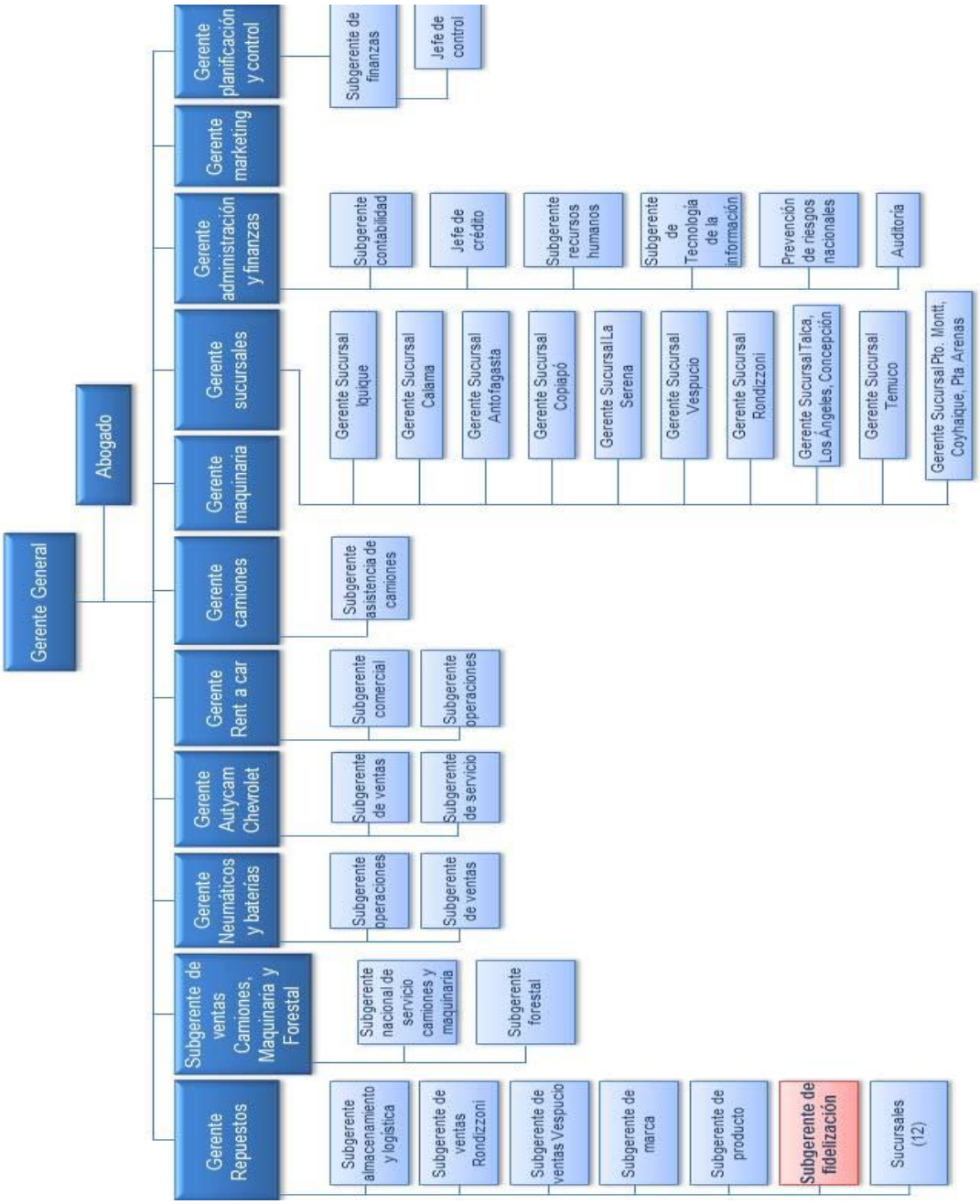


Figura 2-2. Organigrama Salinas y Fabres, S.A.
Fuente: Elaboración de la empresa.

2.2.6 Organigrama de la línea de repuestos.

De manera de lograr un mayor entendimiento de la posición específica en que se encuentran estos ejecutivos de post venta dentro de línea de repuestos, en la figura 2-3 se presenta el organigrama de dicha línea. El sector del organigrama que se encuentra destacado en colores rojos, es el área sobre la cual se trabajará y creará el modelo de compensación variable.

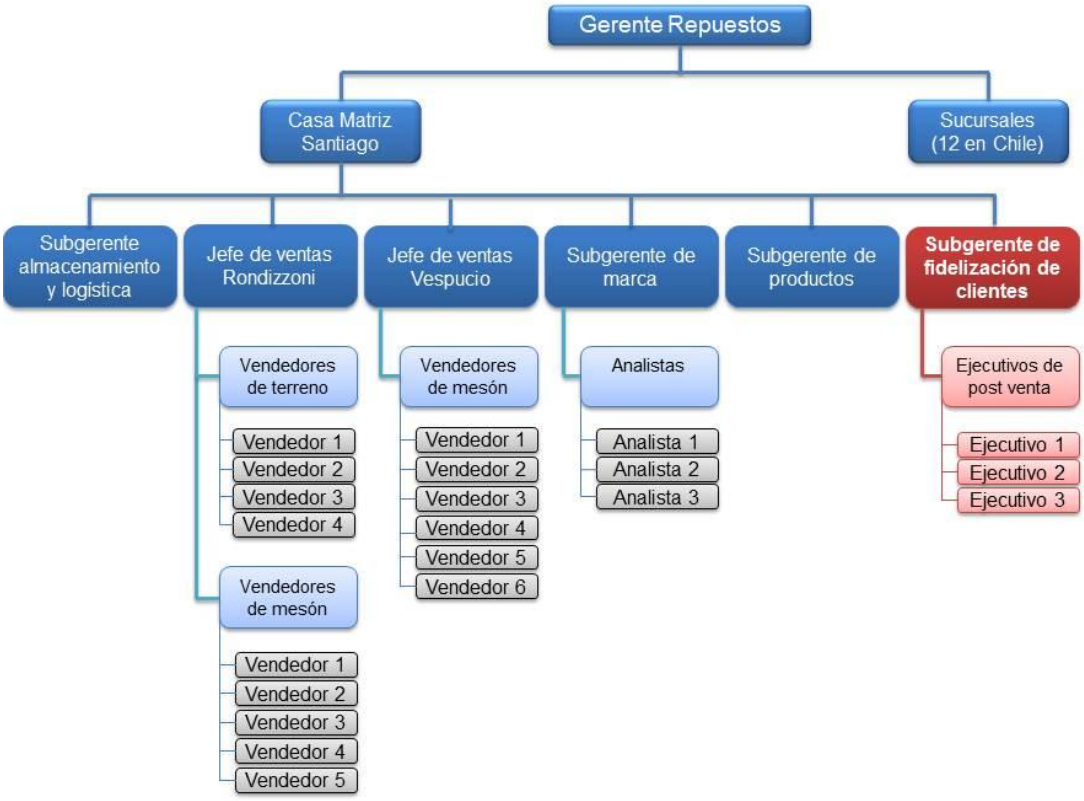


Figura 2-3. Organigrama Línea de Repuestos
Fuente: Línea de Repuestos

CAPÍTULO N°3: CREACIÓN MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE

3.1 METODOLOGÍA

A continuación se definen y analizan las etapas del proceso, para la creación del modelo de compensación variable dirigida al cargo de ejecutivos de post venta del área de fidelización de clientes para la empresa Salinas y Fabres, S.A.

El proceso se define con el objetivo de facilitar la creación del modelo de compensación variable, para el eficiente y uniforme funcionamiento de la unidad de repuestos, con el propósito de satisfacer necesidades tanto del trabajador, como de la empresa.

Figura 3-1. Etapas proceso creación modelo de compensaciones
Fuente: Elaboración propia.

Etapas proceso de creación modelo

El proceso consta de cuatro etapas:

a) Levantamiento del proceso

Esta primera etapa consiste en la obtención de la información básica general más relevante, con respecto al funcionamiento que tiene la línea de negocios y sus ejecutivos, con el fin de contextualizar y comprender el flujo completo del proceso.

Dentro de esta primera etapa se organiza reunión con supervisor de estos ejecutivos de post venta. En este caso su ocupante presenta el cargo de subgerente de fidelización de clientes en donde la finalidad de la reunión es: en primer lugar, identificar el proceso de llegada al cliente; en segundo lugar, identificar participantes y sus respectivos cargos, para hacer levantamiento de funciones y responsabilidades del cargo; y en tercer lugar, identificar etapas y funcionamiento del área de fidelización de clientes.

b) Levantamiento de perfil

La segunda etapa que se define en este proceso de creación de un modelo de compensación variable, es el levantamiento de perfil, el cual consiste en especificar conocimientos, habilidades y aptitudes del cargo. El objetivo de esta etapa para la organización es que permite una estandarización, un entendimiento uniforme por parte de todos, en donde todas las personas saben lo que deben hacer, cómo se va a medir y qué

se espera de cada uno, y por último, permite un mejor ordenamiento de la información.

Esta etapa consta de cuatro pasos:

a) Levantamiento de información: Puede funcionar conjuntamente con la etapa anterior, en donde se obtiene la información de la reunión con supervisor de los ejecutivos.

b) Análisis de información: Toda la información que se adquiere en las etapas anteriores, es recopilada, ordenada y analizada, de forma de poder cumplir con los objetivos que se plantean en las etapas siguientes.

c) Entrevistas operarios y supervisor: Luego de analizar la información, se realiza la construcción de las entrevistas, las cuales son de carácter semi estructurada, ya que contiene preguntas guiadas que sirven de referencia. La estructura de la entrevista se realiza en base a obtener la información necesaria para la posterior realización del descriptor de cargo.

Se realiza un formato de entrevista dirigido al subgerente de fidelización de clientes, y por otro lado, se realiza un formato de entrevista dirigida a los ejecutivos de post venta. (Anexo N°3 y N°4)

Se coordina entrevista con cada uno de los ejecutivos y con el supervisor, en donde se utiliza una grabadora, para el mejor registro y posterior manejo de la información obtenida.

d) Generación descriptor de cargo: Una vez realizadas las entrevistas con la obtención de los datos necesarios, se procede a la creación del

descriptor de cargo, en donde se definen las tareas o funciones, los requisitos, responsabilidades y condiciones de éste.

c) Levantamiento y generación de métricas

Luego de haber generado el descriptor de cargo, y tener toda la información recopilada, se procede a definir el qué y cómo se va a medir. Esto consiste en definir cuáles son los factores claves del cargo que son relevantes para evaluar el desempeño de los ocupantes de éste y de esa forma, compensarlos de manera equitativa y justa, tanto para la organización, como para ellos mismos.

Una vez definidos el qué y el cómo, se procede a generar las herramientas de medición.

d) Generación del modelo de compensación variable

En esta etapa se definen los indicadores y las metas bajo las cuales serán medidos los ejecutivos de post venta.

3.2 ANÁLISIS

Se analizó la estructura organizacional con el objetivo de hacer un levantamiento de los principales procesos de la compañía, y de esta manera, lograr un mejor entendimiento del negocio de repuestos, específicamente del área de fidelización de clientes.

3.2.1 Reunión con subgerente de fidelización de clientes

Rodrigo Quinteros, supervisor de los ejecutivos de post venta, es Ingeniero Comercial y se encuentra ocupando este cargo hace no más de cinco meses. Su experiencia laboral fue adquirida en una empresa del rubro automotriz, Gildemeister; empresa que es competencia de Salinas y Fabres.

A raíz de las necesidades de Salfa, y al generarse una nueva vacante para un cargo en la línea de repuestos, se comienza con la búsqueda de los candidatos, en donde Rodrigo Quinteros finaliza cumpliendo mayormente las expectativas de los encargados de selección del proceso.

Su trabajo anterior estaba enfocado directamente al área de ventas; por lo tanto su experiencia está en atención a clientes, gestión de procesos internos para el aumento de ventas y la utilización de sistemas automáticos de apoyo a la gestión de ventas.

- **Resultados**

De la reunión con subgerente de fidelización de clientes se comprende el flujo del proceso, el cual se esquematiza en la figura 3-2.

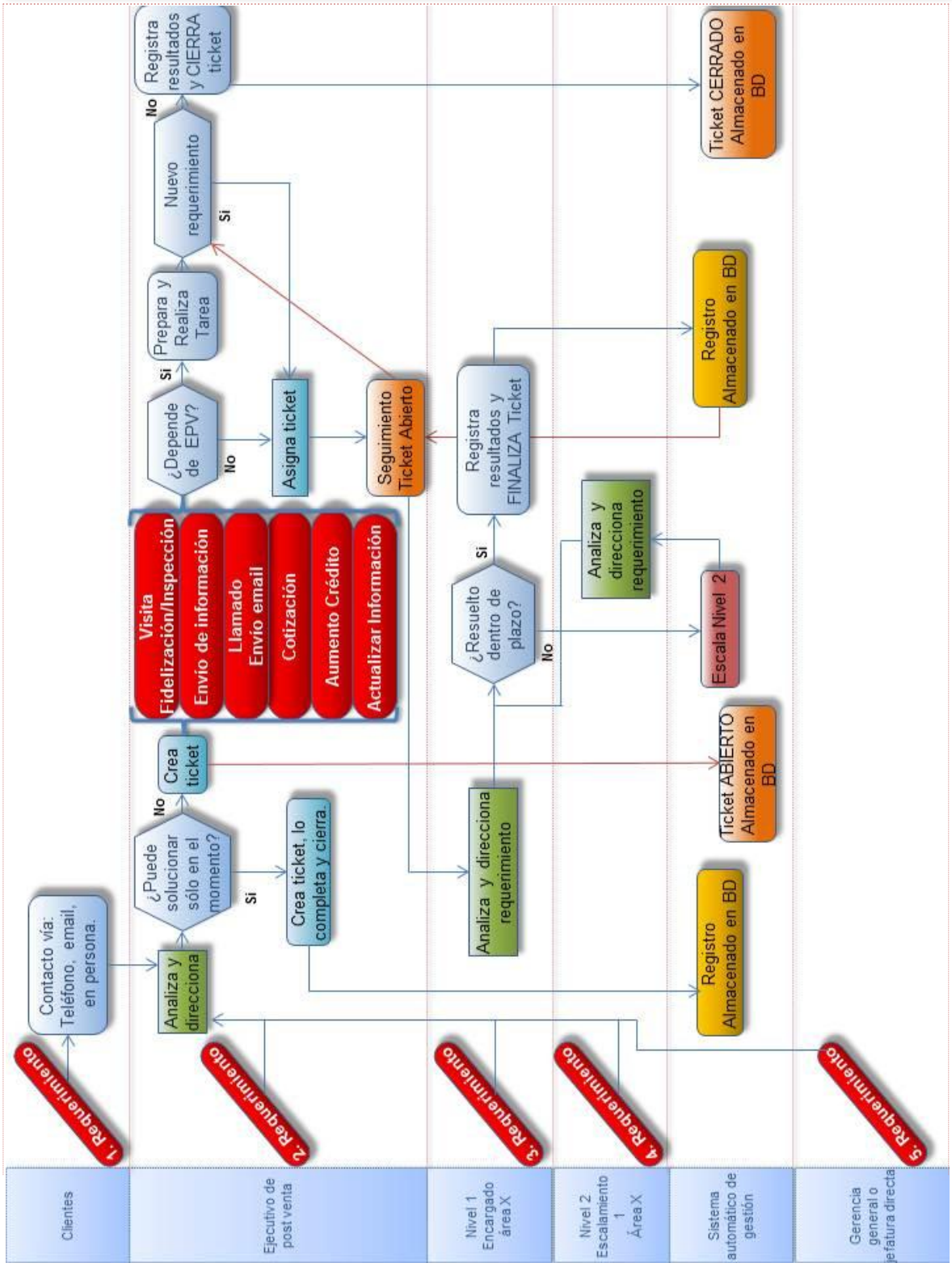


Figura 3-2. Seguimiento de requerimientos de ejecutivos de post venta
Fuente: Elaboración conjunta con Subgerente fidelización de clientes.

Si bien el área depende de la agencia de repuestos, dado que en un inicio se buscaba mejorar los potenciales de venta exigidos por fábrica, la naturaleza misma de la tarea ha derivado en que se deben hacer gestiones más transversales y se generen reportes para todas las líneas de negocio de la compañía.

Rodrigo Quinteros menciona que fidelización es más que solo post venta, ya que los ejecutivos deben ir a terreno, levantar requerimientos, entregan servicio de medición de piezas de desgaste de rodado, ven las necesidades del cliente, qué es lo que más se cambia para anticiparse al desgaste de las piezas.

Los integrantes del flujo son:

- Clientes
- Ejecutivos de post venta
- Encargado de otra área de negocios (Nivel 1): En caso de que el requerimiento no corresponda a repuestos, sino que a otra línea de negocios como Neumáticos y Baterías o Servicio.
- Supervisor de encargado de otra área de negocios (Nivel 2): En el caso de que corresponda a otra línea de negocios diferente a repuestos.
- Sistema automático de gestión: Es el sistema que lleva todo el registro de la gestión y lo almacena en una base de datos. Actualmente este sistema es más mecánico y lo realiza Rodrigo Quinteros a través de correos.
- Gerencia general o jefatura directa

Con respecto a la figura 3-2, el flujo de seguimiento se describe como sigue:

El flujo comienza con el surgimiento del requerimiento que puede ser por parte del cliente, del ejecutivo de post venta (EPV), del encargado de otra línea de negocios, del supervisor de este último o de la gerencia general. El requerimiento puede ser vía teléfono, email o en persona, el cual es recibido por el ejecutivo de post venta, quien lo analiza y direcciona; en caso del ejecutivo, poder dar una solución por sí mismo, crea el ticket, lo completa y cierra, el cual es enviado al sistema de gestión en donde se crea un registro almacenado en la base de datos.

Ticket se le denomina a una planilla Excel en donde se ingresa el requerimiento, ya que debido al incipiente desarrollo del cargo, no se cuenta aún con las herramientas ideales. Por la misma razón actualmente este "sistema automático de gestión", que se menciona en la figura 3-2, es bastante lento, ya que consiste en que el supervisor de estos ejecutivos, manualmente, se encarga de hacer seguimiento de los requerimientos que se están realizando vía mail, y direccionarlos en caso de que sea necesario.

Dada la situación de que el ejecutivo no pueda dar solución en el momento al requerimiento, se crea el ticket, el cual junto con quedar almacenado en la base de datos como "ticket abierto", también se gestiona la visita al cliente (inspección), el envío de información (informe comercial y técnico), llamado o email, cotización, aumento de crédito y actualización de información.

El informe comercial y técnico, consiste en todas las observaciones que se captan en la visita al cliente: la parte comercial considera todos los datos del

cliente, de flota e información sobre la gestión de todas las líneas de negocio (Anexo N° 5); y la parte técnica dependiendo de la maquinaria y la solicitud del cliente, en caso de corresponder a otra línea de negocio se deriva, y si es parte de la línea de repuestos se realiza el chequeo de las piezas de desgaste de rodado, con su respectiva foto y observación de la misma. Posterior al chequeo, en caso de requerir repuestos, se envía la solicitud de cotización al vendedor que tiene asignado ese cliente, incluyéndola en el informe.

Una vez terminado el informe comercial y técnico, es revisado por el equipo completo de post venta, incluyendo el supervisor, y si es aprobado se envía al cliente, a la espera de una respuesta. (Anexo N°6)

Luego, se pueden dar dos situaciones:

1. En caso de que el requerimiento no dependa del EPV, se asigna un nuevo ticket el cual se direcciona a la línea de negocios que corresponda, en donde se realiza un seguimiento básico del ticket. Esta línea de negocios analiza y re direcciona el requerimiento, y si el encargado resuelve dentro de los plazos, finaliza el ticket y registra los resultados en la base de datos, en donde se vuelve a repetir el proceso de seguimiento del ticket, y si es que no se genera un nuevo requerimiento se cierra el ticket y se almacena en la base de datos.

   En el caso de que el encargado de la línea de negocios X no resuelva dentro del plazo, el requerimiento escala al sistema de gestión, quien lo envía al nivel 2 que corresponde al supervisor directo del encargado el cual

analiza y sanciona o re direcciona nuevamente el requerimiento y se vuelve a repetir el proceso.

2. Si el requerimiento depende del EPV, se prepara y realiza la tarea, y si es que no se genera un nuevo requerimiento, se registran los resultados y se cierra el ticket almacenándolo en la base de datos. En caso de generarse un nuevo requerimiento, se asigna un nuevo ticket repitiéndose el proceso.

- **Observaciones**

1. El objetivo principal del subgerente de fidelización en la organización, es darle un mayor posicionamiento al área de fidelización de clientes.

Debido a que es un área nueva en la empresa, se considera que no se le da la importancia que realmente tiene, ya que muchas de las otras líneas de negocio, no tienen conocimiento de la existencia de este nuevo campo.

2. La cartera de clientes está desordenada y no actualizada.

3. Los sistemas de apoyo de gestión, no son eficientes, ya que como Rodrigo Quinteros señala en la reunión, “son sistemas arcaicos”.

El sistema que actualmente se utiliza trae como consecuencia la interrupción de las funciones de la persona a cargo y la ineficacia de la gestión de requerimientos.

4. La empresa está actualmente trabajando en el desarrollo e implementación de un nuevo CRM.

5. Menciona que la cultura que existe actualmente está basada en mejorar las ventas y en que cada línea de negocios trabaje por sí sola: “se trabaja como si fueran islas”, señala Rodrigo Quinteros. No existe una cultura organizacional adecuada que se complemente con esta nueva área de fidelización de clientes.

6. Con respecto a los tipos de ejecutivos existen notorias diferencias en relación a sus funciones, ya que estas tareas no están bien delimitadas por la reciente creación del cargo. Por una parte hay dos ejecutivos con un enfoque comercial, quienes realizan la visita al cliente y se preocupan principalmente de la fidelización y atención de requerimientos de éste, y por otra parte, hay un ejecutivo con un enfoque más técnico, el cual se dedica principalmente a hacer la revisión de la máquina y la posterior realización del informe técnico.

7. Actualmente los ejecutivos de post venta, reciben un sueldo base fijo más un garantizado durante tres meses, hasta que se pudiese contar con una adecuada cartera de clientes.

- **Conclusiones**

Luego de analizar el flujo de seguimiento de requerimientos generados por los ejecutivos de post venta durante sus actividades diarias, y de analizar también la información obtenida de la reunión con subgerente de fidelización, podemos concluir lo siguiente:

- ✓ La fuerza de post venta tiene una gran relevancia e impacto en el negocio, ya que tiene relación directa con los clientes y también con todas las líneas de negocio de la misma empresa.
- ✓ La línea de neumáticos y baterías, y servicios así mismo son clientes internos que utilizan otros productos adicionales al tema de repuestos.
- ✓ Se detectó, que el principal foco es el área de fidelización de clientes, lo cual se logra a través de una atención integral de éstos, cubriendo de la mejor manera posible sus necesidades. Una manera de lograr esta atención integral, es con la cooperación entre todas las líneas de negocio existentes, generando mayores beneficios para la empresa, el cliente y finalmente fidelizar.

Este trabajo íntegro de las líneas de negocio se denomina ventas cruzadas, las cuales actualmente se están recién comenzando a realizar en la empresa a raíz también del problema de la cultura organizacional. Estas ventas cruzadas consisten en que por ejemplo: al momento en que surge un requerimiento en la línea de repuestos, en donde el cliente también requiera de los servicios de la línea de neumáticos y baterías, los ejecutivos de post venta puedan realizar la gestión independiente de no ser de su área. Y así viceversa en cualquier línea de negocios en donde se genere el requerimiento.

- ✓ Se observó que muchas de las gestiones no tienen un seguimiento realmente eficiente, por lo que se están perdiendo importantes oportunidades de ventas.

- ✓ Los sistemas de gestión que se utilizan actualmente como apoyo a los ejecutivos es deficiente, ya que si bien funciona, no se optimizan los recursos de la mejor manera. Es por esta razón que se requiere de un sistema automático de gestión.
- ✓ Se detectó que dado que los ejecutivos de post venta no reciben una compensación por generar un levantamiento de otras necesidades, estos no presentan interés en entregar esta atención integral, por lo que cuando un cliente manifiesta que requiere de un producto distinto que el del área de repuestos, el ejecutivo de post venta no lo considera como parte de su gestión.
- ✓ La implementación de un nuevo sistema automático de gestión debe ir acompañada con un proceso de capacitación. Esto se considera complementario, ya que para que el sistema de apoyo tenga el impacto positivo que realmente se quiere lograr, tiene que ser correctamente utilizado.
- ✓ Se requiere de una estandarización de las funciones de los cargos, para evitar uso ineficiente de recursos humanos.

3.2.2 Entrevista subgerente fidelización de clientes y ejecutivos de post venta

Una vez analizado el flujo completo del proceso del área de fidelización de clientes, se procedió a una investigación más específica del cargo, para

determinar las funciones, responsabilidades y requisitos que éste requiere, con el objetivo final de confeccionar un descriptor de cargo.

Las entrevistas fueron aplicadas al supervisor de los ejecutivos, con el cargo de subgerente de fidelización de clientes, y también a los ejecutivos de post venta o también ejecutivos de fidelización de clientes. Esto porque es de fundamental importancia tener conocimiento de si las funciones que el supervisor considera para estos ejecutivos, son las mismas que ellos consideran y efectivamente están realizando. Y por otro lado las diferentes percepciones que puedan tener cada uno de los involucrados, en relación a diferentes factores relevantes del cargo, van a ser plasmadas y utilizadas como base para la creación del modelo de renta variable.

El resultado y análisis de las entrevistas se describe a continuación.

- **Resultados**

Para un mejor análisis, en la figura 3-3 se esquematiza la forma en que se tabuló los resultados, en donde de un total de 24 preguntas, se seleccionaron aquellas que proporcionaron la mayor cantidad de información relevante para la posterior creación del descriptor de cargo y generación de herramientas de medición. En base a esas preguntas, se definieron y relacionaron seis indicadores generales que principalmente influyen en la gestión del ejecutivo.

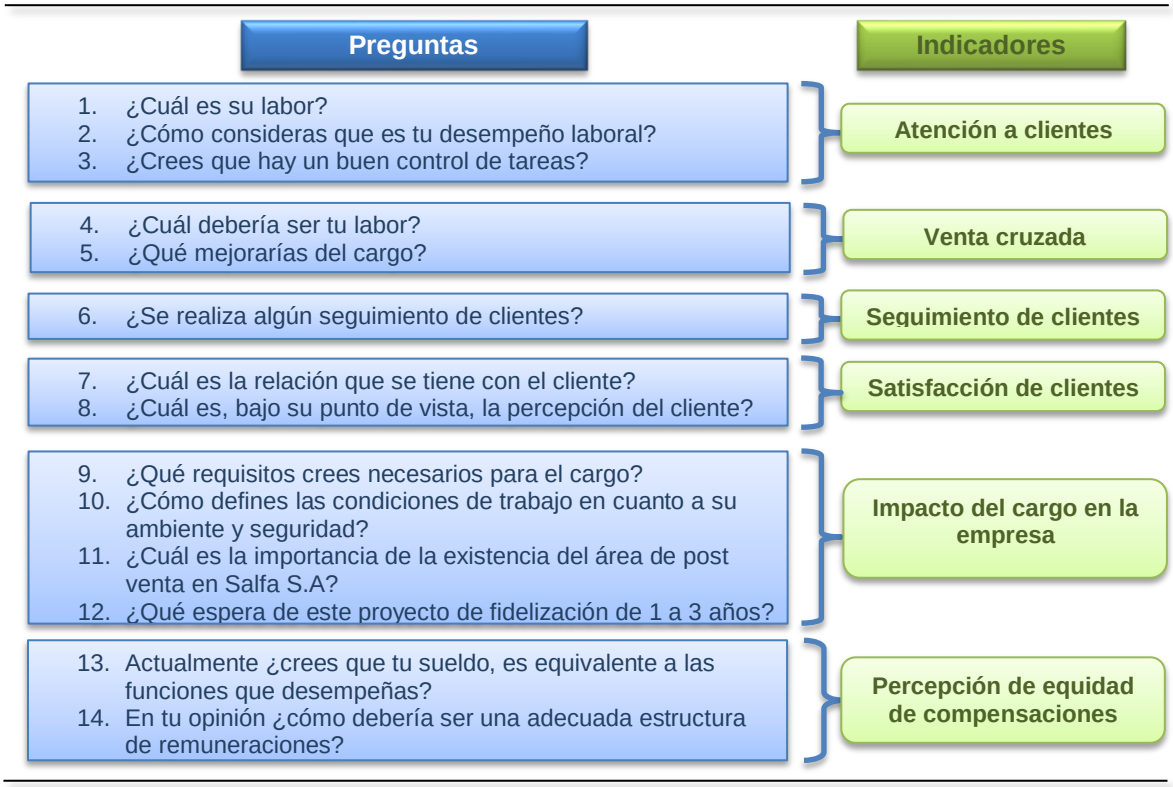


Figura 3-3. Cuadro síntesis tabulación entrevistas
Fuente: Elaboración propia.

Se definieron cuatro niveles de percepción por parte de los entrevistados, que va desde lo peor a lo mejor calificado. Estos son:

- Deficiente: No se cuenta con las herramientas necesarias, ni apoyo de sistemas de gestión, y la gestión individual es negativa.
- Regular: A pesar de no contar con las herramientas necesarias ni con el apoyo de sistemas de gestión, la gestión individual es positiva.
- Bueno: Se cuenta con las herramientas necesarias pero no hay apoyo de sistemas de gestión, y en cuanto a la gestión individual, ésta es positiva.
- Óptimo: Se cuenta con las herramientas necesarias, existe un apoyo de sistemas de gestión y la gestión individual es positiva.

Con respecto a las respuestas obtenidas, se califica cada uno de los indicadores con un nivel de percepción distinto. El resumen de los resultados se presenta en la tabla 3-1. (Anexo N° 7)

Indicadores	Percepciones				
	Supervisor	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Ejecutivo 4
Atención a clientes	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA
Venta cruzada	REGULAR	BUENA	BUENA	REGULAR	BUENA
Seguimiento de clientes	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
Satisfacción de clientes	BUENA	ÓPTIMA	ÓPTIMA	BUENA	ÓPTIMA
Impacto del cargo en la línea de repuestos	ÓPTIMA	ÓPTIMA	ÓPTIMA	ÓPTIMA	ÓPTIMA
Percepcion de equidad de compensaciones	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE

Tabla 3-1. Resumen resultados percepción de indicadores.
Fuente: Elaboración propia.

- **Conclusiones entrevistas**

  ✓ Se tiene una completa claridad de funciones

  ✓ Carencia de herramientas de apoyo idóneas para mejorar el desempeño y la eficiencia de los ejecutivos.

  ✓ Existe una buena comunicación entre supervisor y ejecutivos, cumpliendo con las funciones indicadas.

  ✓ Faltan incentivos para la gestión de ventas cruzadas.

  ✓ Los ejecutivos realizan la gestión, y se utilizan las herramientas con las que se cuenta, a pesar de ser un sistema poco eficiente.

  ✓ Existe claridad en lo que implica la venta cruzada, lo que en caso de adquirir un buen sistema de apoyo, éste tendría excelentes resultados en el corto plazo.

- ✓ El seguimiento de clientes es deficiente, no por una mala gestión de los ejecutivos, sino por los sistemas de apoyo escasos y por una muy mala base de cartera de clientes.
- ✓ A pesar de no existir una forma de medir la satisfacción de clientes, todos los ejecutivos tienen como prioridad al cliente y cumplir con sus requerimientos. Se tiene conocimiento que este indicador, es fundamental dentro de los objetivos de esta nueva área de fidelización de clientes.
- ✓ El impacto que tiene el área de post venta en la organización es considerado fundamental, por lo que existe una buena base para la creación de un modelo de compensaciones.
- ✓ Ninguno de los ejecutivos está satisfecho ni motivado con su actual renta, y el supervisor considera fundamental crear una estructura formal, de manera de beneficiar a ejecutivos y también beneficiar a la empresa.
- ✓ En el corto plazo, los ejecutivos se han desempeñado bien, pero en el largo plazo van a requerir de incentivos que motiven su gestión.
- ✓ La gestión del ejecutivo se aleja de ser vendedor, sin embargo se enfoca en el servicio post venta y fidelización del cliente como centro de todas las líneas de negocio, como se grafica en la figura 3-4.

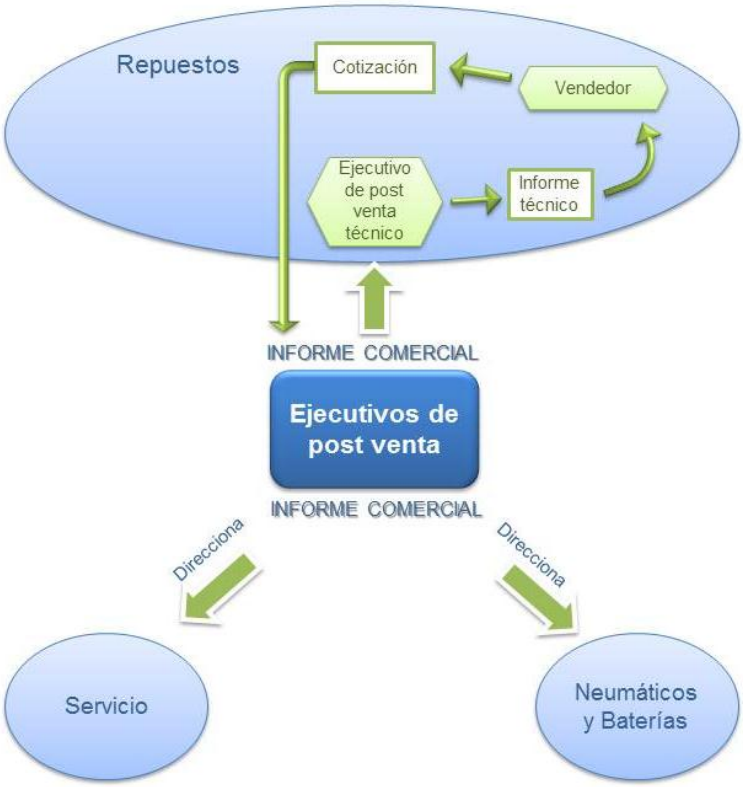


Figura 3-4. Gestión del ejecutivo de post venta en relación a las líneas de negocio
Fuente: Elaboración propia

- **Observaciones adicionales**

1. Se manifiesta la necesidad de impulsar un cambio cultural en la organización y que las personas se enfoquen en el cliente, no solo en la venta. Esto se puede lograr a través del área de recursos humanos funcionando como ente integrador.

2. El supervisor recomienda la realización de reuniones, para hacer trabajo en equipo multiarea con las otras líneas de negocio, y así dar un apoyo más completo al cliente.

3. El área de fidelización como servicio adicional, realiza la medición de piezas de desgaste de rodado.

4. Las solicitudes de cotizaciones del ejecutivo del área de repuestos, son realizadas por el vendedor de mesón, quien en caso de cerrar una venta se considera como cualquier otra venta de mesón.

5. El ejecutivo considera que mientras el cliente más programe sus mantenciones, ya sean preventivas o correctivas, mejor para él y para la empresa, ya que así repuestos puede prepararse de mejor manera en términos de stock disponible, y el cliente no tiene que detener el funcionamiento de sus máquinas por lo que disminuye sus costos.

6. La empresa está muy bien considerada en términos de expectativas y proyecciones laborales.

7. Existe una desigualdad de experiencia, conocimientos y aptitudes entre los ejecutivos, por lo que comentaron la necesidad de nivelarlos en estos aspectos de forma de potenciar el perfil de cada uno y así evitar rivalidades y un mal clima laboral.

8. Se menciona la necesidad de incorporar más ejecutivos debido a que el área es muy grande.

9. Cada uno de los ejecutivos tiene la disposición de aprender cosas nuevas y mejorar en lo más débil.

Luego de las entrevistas se observó que dos de los ejecutivos se encargan de la parte comercial y el ejecutivo restante de la parte técnica, sin embargo, el objetivo del área es que a través del tiempo estos tres ejecutivos puedan

nivelarse y todos realicen la función comercial y técnica a la vez. Es por esta razón que se creará el descriptor del cargo para el ejecutivo de post venta, asumiendo ambas funciones.

Cabe señalar que existe una disposición positiva respecto a generar un modelo de compensaciones, puesto que los actuales ejecutivos de post venta tienen la necesidad de atender bien a sus clientes, y recibir dinero por su gestión.

Tal como menciona Lawler III, el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización, por lo tanto se afirma la teoría de Lawler III a través de las entrevistas.

3.2.3 Generación descriptor del cargo

Una vez que se realizó, tabuló y analizó las entrevistas, se procedió a la creación del descriptor de cargo.

El descriptor de cargo se genera para lograr una estandarización, un entendimiento uniforme por parte de todos, que el individuo sepa lo que debe hacer, cómo se va a medir y qué se espera de él, y también para un ordenamiento de la información. De esta manera se facilita la creación del modelo de compensación variable, considerando los factores fundamentales y así definir los indicadores por los cuales van a ser medidos estos ejecutivos de post venta.

La creación del descriptor del cargo, considera el objetivo de la posición, el perfil por competencias, las funciones específicas asociadas a la posición, requisitos, conocimientos específicos y experiencia.

Con respecto al perfil por competencias, se definieron las competencias principales relacionadas con el ejecutivo de post venta. Posteriormente se creó una escala de nivel de desarrollo, la cual va de 1 a 5; mayor a menor nivel respectivamente. Esto determina el grado de importancia que presenta el desarrollo de cada una de las competencias.

El descriptor del cargo de ejecutivo de post venta se presenta a continuación.

- **Descriptor de cargo**

ANTECEDENTES	
CARGO	**Ejecutivo de post venta**

OBJETIVO DE LA POSICIÓN
Responsable de actividades orientadas a la atención de requerimientos, mantención, fidelización y desarrollo de cartera de clientes, con el fin de incrementarla en facturación, calidad de servicio y ventas cruzadas.

PERFIL DE COMPETENCIAS ASOCIADO AL CARGO			
Competencias	**Nivel**		**Nivel**
Orientación al cliente	1	Optimización costo/beneficio	2
Control y seguimiento	1	Proactividad	2
Planificación y organización	2	Compatibilidad motivacional	3
Gestión comercial	2		

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Funciones Específicas Asociadas a la Posición	✓ Responsable de la mantención y desarrollo de cartera de clientes ✓ Desarrolla relaciones de largo plazo con los clientes ✓ Genera planes de acción enfocados a la satisfacción, fidelización y desarrollo de los clientes ✓ Comprende e integra los objetivos de los clientes respecto a su estrategia de negocio ✓ Detecta necesidades no consideradas por el cliente en el proceso de chequeo de la máquina y las asocia a los productos del área de repuestos u otra línea de negocio ✓ Entiende y utiliza las herramientas de apoyo internas y desarrolla herramientas propias que le faciliten su función y aumenten su eficiencia y/o efectividad ✓ Realiza seguimiento transversal a las órdenes y solicitudes del cliente manteniéndolo al tanto de los avances y eventuales contratiempos ✓ Solicita los cambios que sean necesarios para satisfacer adecuadamente al cliente y escala problemas o requerimientos cuando es necesario ✓ Mantiene contacto permanente con sus clientes ✓ Canaliza y/o responde solicitudes de los clientes en caso de pertenecer a otra línea de negocio, procurando dar satisfacción a las mismas tanto en tiempo, contenido y calidad ✓ Desarrolla nuevas oportunidades de venta ✓ Analiza los distintos problemas que se le presentan, levantando información clara a su jefatura ✓ Entrega informes técnicos y comerciales requeridos por el proceso ✓ Mantiene actualizada la carpeta del cliente con todos los registros relevantes
Requisitos	✓ Nivel educacional: Estudios completos de educación media clásica, comercial o técnica - Estudio / Técnico nivel medio mecánico o Ingeniería Mecánica ✓ Nivel de experiencia: 1 a 2 años
Conocimientos	✓ Conocimientos del idioma: Inglés escrito-hablado básico ✓ Software utilitario de Office, sistemas de archivos ✓ Deseable experiencia en la atención de clientes ✓ Deseable experiencia en venta integral o consultiva
Experiencia	✓ Experiencia de al menos cuatro años de ejercicio laboral

- **Perfil de competencias asociadas al cargo**

Las competencias asociadas al cargo se explican de la siguiente manera:

1. Orientación al cliente: Agotar esfuerzos para escuchar y entender a los clientes (tanto internos como externos); anticipar las necesidades de los clientes; dar prioridad a la satisfacción de los clientes, atender eficientemente sus requerimientos.
2. Control y seguimiento: Establecer procedimientos para controlar los resultados de los requerimientos, delegaciones, asignaciones o cierres de negocio.
3. Planificación y organización: Establecer planes de acción para sí mismo y para otros, con objeto de garantizar que el trabajo se realice correctamente.
4. Gestión comercial: Mostrar la capacidad de buscar en forma activa nuevos mercados y/o clientes y mantener los actuales, difundiendo y presentando los productos y/o servicios que ofrece la empresa a sus socios y clientes.
5. Optimización costo/ beneficio: Planificar de forma eficiente los recursos con los que se cuenta, de manera de obtener los mayores beneficios a un menor costo.
6. Proactividad: Mantenerse en una posición alerta y con un plan de acción ante situaciones imprevistas, tomando la iniciativa para buscar soluciones o mejores opciones, sin tener que esperar que la jefatura intervenga.

7. Compatibilidad motivacional: La medida en que las actividades y responsabilidades del puesto, la modalidad de operación y los valores de la organización, y la comunidad en la cual el individuo vive y trabaja, se corresponden con el tipo de ambiente que brinda satisfacción personal al participante.

3.2.4 Generación herramientas de medición

Luego de analizadas las entrevistas, y la creación del descriptor del cargo, se procedió a determinar cuáles son los factores claves de éste mismo, de manera de definir indicadores (KPI), que van a ser utilizados como herramientas de medición del desempeño de estos ejecutivos de post venta, y por lo cual serán compensados.

La gestión realizada por los ejecutivos puede resumirse en cuatro pasos, como bien se esquematiza en la figura 3-5.

Figura 3-5. Resumen principales gestiones de ejecutivos
Fuente: Elaboración propia

En relación a la figura 3-5, se determinó que los indicadores que van a medir la gestión de los ejecutivos de post venta, respetando el flujo del proceso, son los siguientes:

- Cantidad de visitas agendadas
- Cantidad de visitas efectivas/ cantidad de visitas agendadas
- Seguimiento al día de requerimientos
- Visita a clientes con problemas en potenciales
- Cumplimiento plazo de envío informe comercial
- Cumplimiento plazo envío informe técnico

Como se tiene registro e historial de la maquinaria de cada cliente, el ejecutivo tiene conocimiento de la periodicidad y de la cantidad de piezas que éste pudiese necesitar, sin embargo los problemas en potenciales, se refiere a que el total de requerimientos realizados por el cliente a la fecha, están muy por debajo de lo estimado.

A cada uno de estos indicadores, se le asignará un porcentaje de significación dentro del 100% de las funciones de gestión, de modo de medir el desempeño del ejecutivo y en base al porcentaje obtenido, otorgar un incentivo proporcional. La forma en que se le asignará este porcentaje a cada indicador, es con respecto al grado de importancia que tiene para la gestión del ejecutivo.

Uno de los objetivos del área de fidelización es que a raíz de su gestión se generen oportunidades de negocio y en lo posible se incrementen las ventas. Como se plantea en el capítulo 1, los individuos dentro de las organizaciones están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades contribuyan

directamente al logro de sus propios objetivos, por lo que se hace necesario otorgar un incentivo al ejecutivo para que su gestión sea la más óptima.

Es por eso que todas aquellas ventas realizadas en las líneas de neumáticos y baterías, servicios o repuestos, cuya gestión corresponda a alguno de los ejecutivos de post venta, irán a un "fondo" común del departamento de fidelización. A fin de mes se distribuirá una parte de ese monto, en proporción al porcentaje obtenido por cada ejecutivo en los KPI. Éste será el incentivo proporcional mencionado.

Una de las observaciones importantes a considerar, que se descubrió en el proceso de levantamiento de información, es que a pesar de ser un área de fidelización, ésta no cuenta con una encuesta de satisfacción de clientes[13]. Es por ello que se medirá este indicador en base al porcentaje de aprobación de una encuesta de satisfacción de clientes, aplicada a estos una vez terminada la gestión del ejecutivo. Dependiendo del porcentaje obtenido, el ejecutivo recibirá un bono proporcional.

[13] Según la norma ISO 9000: 2005 "Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario", Satisfacción de cliente se define como: "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos".

3.3 MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA EJECUTIVOS DE POST VENTA DE LA EMPRESA SALINAS Y FABRES, S.A.

Una vez realizada la investigación de campo correspondiente al levantamiento de información, realización y análisis de entrevistas y generación del descriptor del cargo, se procedió a crear el modelo de compensación variable para los ejecutivos de post venta de la empresa Salinas y Fabres, S.A.

Debido a los diferentes perfiles y capacidades de cada ejecutivo, la cartera de clientes se segmentará por línea de negocio en: maquinaria, camiones y general motors. Esta segmentación se realiza de manera de que el ejecutivo se capacite y especialice mejor para cada línea de negocios, permitiendo entregar al cliente una mejor atención, y que los ejecutivos puedan obtener beneficios similares, independiente de la línea de negocio asignada.

Para una mejor comprensión del modelo, en la figura 3-6 se presenta un esquema de la compensación variable con respecto a indicadores definidos, y al bono por aprobación de encuesta satisfacción de clientes.

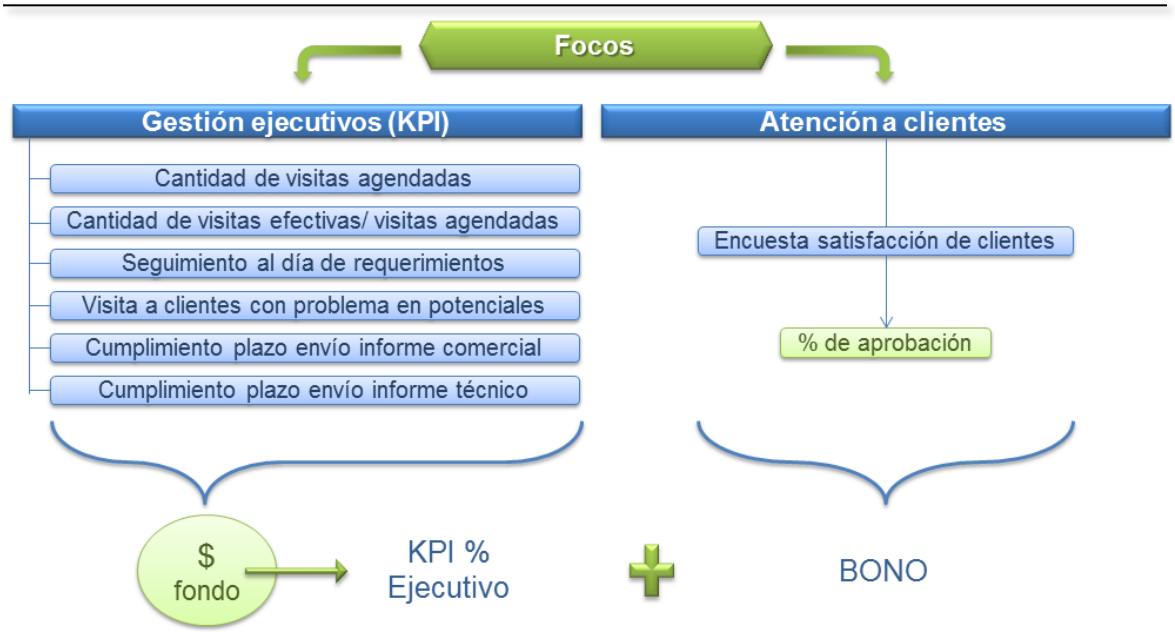


Figura 3-6. Modelo compensación variable ejecutivo de post venta
Fuente: Elaboración propia.

Se decidió aplicar un sistema de compensaciones mixto ya que el fondo común, equipara la diferencia de tipos de clientes y su facturación individual, permitiendo un mayor desarrollo del trabajo en equipo. Y por otro lado los KPI posibilitan que el ejecutivo reciba lo que merece en relación a su esfuerzo y gestión.

En la figura 3-6, se grafica que el ejecutivo obtendrá su compensación variable en base a dos focos: gestión y atención a clientes; en donde el contenido y cálculo de cada uno, se describe a continuación.

- **Foco Gestión**

a) Porcentaje de significancia por indicador

A cada uno de los indicadores (KPI), se le asignó un porcentaje de significancia dentro del 100% del foco de gestión, equivalencia que se presenta en la tabla 3-2.

Indicadores	%
Cantidad de visitas efectivas / visitas agendadas	25%
Seguimientos al día de requerimientos	25%
Cumplimiento plazo envío informe técnico	20%
Cumplimiento plazo envío informe comercial	12%
Visita a clientes con problema en potenciales	10%
Cantidad de visitas agendadas	8%
GESTIÓN	**100%**

Tabla 3-2. Porcentaje significancia KPI
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3-2, se presentan los indicadores de mayor a menor grado de significación. Esto permite que el ejecutivo ponga sus mayores esfuerzos en las gestiones más importantes para la empresa, y así mismo las que ponderan un mayor porcentaje para su retribución personal.

La cantidad de visitas efectivas versus las agendadas y el seguimiento al día de requerimientos, son las más importantes, ya que en el caso de la primera mide la eficiencia del ejecutivo, y en el caso de la segunda es lo que mayormente le afecta al cliente: la rapidez con que se le entrega la respuesta a su requerimiento.

b) Metas por indicador

Luego, como se muestra en la tabla 3-3, se definieron metas por cada indicador, de manera de medir el porcentaje de cumplimiento de los ejecutivos, y de esta forma compensarlos proporcionalmente a su gestión.

Indicadores	%	Meta
Cantidad de visitas efectivas / visitas agendadas	25%	20 visitas efectivas mensuales
Seguimientos al día de requerimientos	25%	Máximo 3 días requerimiento abierto
Cumplimiento plazo envío informe técnico	20%	5 días hábiles desde la visita
Cumplimiento plazo envío informe comercial	12%	2 días hábiles desde la visita
Visita a clientes con problema en potenciales	10%	3 visitas mensuales
Cantidad de visitas agendadas	8%	25 agendamientos mensuales

Tabla 3-3. Metas de ejecutivos por indicador
Fuente: Elaboración propia.

Es decir, si el ejecutivo cumple con la meta, se le otorga el porcentaje total de significancia del indicador, y en caso de que no cumpla, se le otorga el porcentaje proporcional a su grado de cumplimiento. La única excepción la tienen los indicadores de “cumplimiento plazo envío informe técnico” y “cumplimiento plazo envío informe comercial”, ya que estos cumplen o no cumplen.

Las metas fueron definidas en base a la información entregada por la empresa con respecto a lo que en promedio se está realizando actualmente.

Considerando que de 25 visitas agendadas mensuales, se exigirán 20 visitas efectivas mensuales, se está permitiendo un margen de error del 20% en caso de presentarse una situación fortuita del cliente que no pueda concretar la

visita. De esta forma el porcentaje de cumplimiento del indicador se hace más fidedigno.

c) Fondo común

A fin de mes se contará con un fondo común del área de fidelización, el cual incluye el monto de todas las ventas que se realizaron cuya gestión corresponde a los ejecutivos de post venta.

Para la determinación del porcentaje del fondo que será distribuido entre los ejecutivos con el objeto de lograr una equidad interna y externa se consideró:

- Sueldo base del ejecutivo de venta según el mercado[14]: $700.000
- Sueldo bruto del ejecutivo de venta según el mercado[15]: $1.200.000
- Ventas promedio mensuales del área de fidelización: $120.000.000

La diferencia que se produce entre sueldo bruto y sueldo base, es la compensación variable.

Con las ventas promedio mensuales del área de fidelización se puede determinar el porcentaje del fondo que será distribuido entre los ejecutivos, de manera que con una eficiente gestión y atención a clientes, puedan alcanzar un sueldo bruto equivalente al que existe en el mercado.

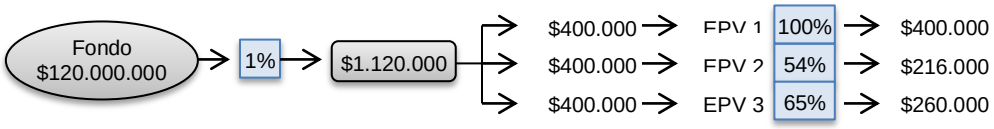
De ésta forma se determina que el 1% del fondo, se dividirá en los tres ejecutivos.

[14] Encuesta Club de Compensaciones. Club Automotriz. Luis Valdés, Abril 2011.
[15] Ibid.

Para una mejor comprensión, en la figura 3-7 se presenta un ejemplo del foco de gestión.

Porcentaje aprobación KPI

KPI	EPV 1	EPV 2	EPV 3
Visitas efectivas v/s agendadas	25%	20%	18%
Seguimiento al día	25%	18%	20%
Cumple plazo envío informe técnico	20%	0%	0%
Cumple plazo envío informe comercial	12%	0%	12%
Visita clientes con problema en potenciales	10%	8%	7%
Visitas agendadas	8%	8%	8%
TOTAL	**100%**	**54%**	**65%**



Los ejecutivos reciben como compensación variable bajo el foco de gestión:
Ejecutivo 1: $400.000
Ejecutivo 2: $216.000
Ejecutivo 3: $260.000

Figura 3-7. Ejemplo foco gestión compensación variable ejecutivo de post venta
Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los indicadores presenta metas cuantitativas por lo que el foco de gestión debe ser implementado con un sistema CRM, de manera que las metas sean medidas eficientemente y los resultados obtenidos de la evaluación sean fidedignos.

Por otro lado, el CRM impide la adopción de malas prácticas y el uso inapropiado del modelo por parte de los ejecutivos de post venta, ya que como es un sistema automático de gestión, se hace imposible modificar la información para beneficio personal de estos.

- **Foco atención a clientes**

El ejecutivo recibirá un bono en relación al porcentaje de satisfacción de clientes obtenido. Este porcentaje se obtiene a través de encuestas de satisfacción de clientes realizadas a estos vía mail, una vez finalizada la gestión del ejecutivo (Anexo N° 8)

En la encuesta el cliente evalúa las habilidades del ejecutivo para cumplir con sus requerimientos, la cual incluye 9 preguntas con una escala del 1 al 5.

El porcentaje mínimo de satisfacción que exige la empresa es del 80%, puesto que del total de clientes atendidos por el ejecutivo, deberán presentar éste porcentaje para cumplir con el indicador. Sobre este porcentaje mínimo exigido, el ejecutivo comienza a recibir un bono como incentivo.

Para obtener el resultado, se suma el puntaje de cada pregunta, donde para considerar que el cliente está satisfecho tomando en cuenta el mínimo exigido por la empresa, de un total de 45 puntos debe obtener mínimo 36 puntos.

Del total de clientes encuestados se saca un promedio del puntaje obtenido, el cual es llevado a porcentaje. A continuación se presenta la tabla 3-4 la que indica qué bono le corresponde al ejecutivo según porcentaje obtenido a través de la encuesta.

Porcentaje	Bono
95% - 105%	$ 30.000
106% - 115%	$ 70.000
116% - 125%	$ 100.000

Tabla 3-4. Equivalencia de porcentaje obtenido con bono a entregar
Fuente: Elaboración propia.

Actualmente a muchos clientes se les presenta como una molestia responder este tipo de encuestas, ya que no tienen la visión de que al responderla, colaboran a mejorar un servicio que es para ellos mismo. Por esto que es importante mencionar, que para que las encuestas tengan el impacto que se desea y sean respondidas como corresponde, es necesario incentivar a los clientes.

Se definió que todos los clientes que respondan la encuesta, entrarán al sorteo de algún producto, el cual puede ser perteneciente a la empresa o un producto externo. La idea es que el producto sea atractivo para la totalidad de los clientes.

Si consideramos el foco de gestión y el foco de atención a clientes, el ejecutivo puede aspirar a una compensación equivalente a la que existe actualmente en el mercado, cumpliendo así con el objetivo final del modelo: equidad para la organización, y equidad para los ejecutivos de post venta.

CONCLUSIONES

En la presente tesis se cumple con el objetivo general y con los objetivos específicos planteados al comienzo del trabajo.

Se concluye que el área de fidelización es fundamental para la empresa, ya que funciona como ente integrador de todas las líneas de negocio, para así entregar al cliente un servicio más completo, teniendo claridad cada uno de los trabajadores de la organización, que detrás de su gestión, existe una imagen de marca, la cual deben procurar mantener y en lo posible mejorar.

Actualmente los ejecutivos de post venta a cargo del área de fidelización, no presentan un pago equitativo respecto a las funciones realizadas, situación que hace disminuir su motivación y por consecuente su productividad, impidiendo el logro de objetivos personales y organizacionales. Es por esto que se creó un modelo de compensación variable a estos ejecutivos considerando que es de suma urgencia la aplicación de éste en la organización.

Como recomendaciones se propone:

- ✓ Aplicar el modelo a plazo fijo de tres meses, de manera de medir su correcta implementación y así realizar las modificaciones necesarias para su mejoramiento.
- ✓ Se recomienda generar una instancia donde el subgerente del área de fidelización manifieste su compromiso con la atención a los clientes y con la posibilidad de que todos los esfuerzos sean recompensados. También se le debe explicar a todos cómo serán medidos para que los ejecutivos de post

venta puedan enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de metas. Señalar también la importancia de la comunicación y al estar informados.

- ✓ Enviar a cursos de capacitación referente a atención de clientes y calidad de servicio, con el fin de lograr un cambio de cultura y una unificación de enfoque de atención al cliente.

Finalmente detrás de los objetivos planteados, el modelo busca mejorar las gestiones realizadas en la organización, enfocadas principalmente a la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

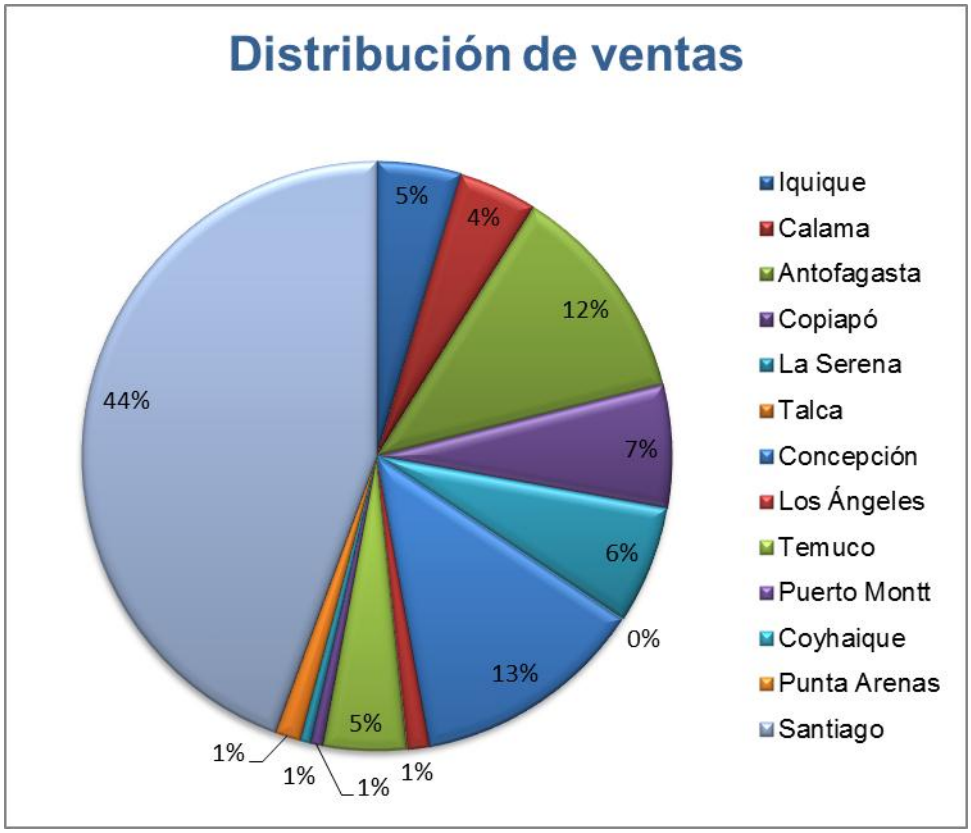
- ✓ CHIAVENATO Idalverto, *Administración de Recursos Humanos.* Brasil: Mc Graw Hill, 2000.
- ✓ SARACHO José María, *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Chile: Ril Editores, 2005.
- ✓ VALDÉS Luis, *Encuesta Club de Compensaciones,* Club Automotriz. Reporte consolidado SALFA. Chile: 2011.
- ✓ GONZÁLEZ Castro, Miguel Ángel. *Modelo de gestión de remuneraciones para la alta dirección pública.* El caso del sector salud (Ingeniero Comercial). Viña del Mar: Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial, 2008.
- ✓ Memoria y Balance consolidado Salinas y Fabres, S.A Santiago: 2011

ANEXOS

Anexo N°1: Ficha técnica Salinas y Fabres, S.A

Composición de los fondos de la empresa		
Capital Pagado	M$	25.266.576
Utilidades acumuladas	M$	33.348.317
Utilidad del ejercicio	M$	16.210.907
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	M$	74.825.800

Fuente: Memoria y Balance 2011, Salinas y Fabres, S.A



Fuente: Memoria y Balance 2011, Salinas y Fabres, S.A

Fuente: Memoria y Balance 2011, Salinas y Fabres, S.A

Anexo N°2: Mapa sucursales Salinas y Fabres, S.A.

Anexo N°3: Formato entrevista supervisor ejecutivos de post venta

N°	PREGUNTA
1.	Nombre
2.	Tiempo que lleva ejerciendo el cargo
3.	¿Cuál era la labor del ejecutivo?
4.	¿Cuál es la labor del ejecutivo?
5.	¿Cuál debería ser la labor del ejecutivo?
6.	¿Crees que hay un buen control de tareas?
7.	¿Cómo consideras que es el desempeño laboral de los ejecutivos?
8.	¿Qué requisitos crees necesarios para el cargo?
9.	¿Qué educación, experiencia y aptitudes crees que son necesarias para el cargo?
10.	¿Cómo crees que debe ser la educación, experiencia y aptitudes al momento de postular al cargo?
11.	¿Cómo defines las condiciones de trabajo, en cuanto a su ambiente y seguridad?
12.	¿Cuál es la relación que se tiene con el cliente?
13.	¿Se realiza algún seguimiento de clientes?
14.	¿Cuál es, bajo tu punto de vista, la percepción que tiene el cliente?
15.	¿Qué mejorarías del cargo?
16.	¿Cuál es la importancia de la existencia del área de post venta en Salfa?
17.	¿Cuál es actualmente el sueldo?
18.	Actualmente ¿crees que el sueldo, es equivalente a las funciones que desempeñan los ejecutivos?
19.	En tu opinión ¿cómo debería ser una adecuada estructura de remuneraciones? ¿Por qué?
20.	¿Cómo ves a los ejecutivos en 5 años más trabajando?
21.	¿Cuál sería para ti tu empleado ideal?
22.	¿Qué ves al equipo de trabajo?
23.	¿Qué espera de este proyecto de fidelización de 1 a 3 años más?
24.	¿Qué esperas de la organización?

Anexo N°4: Formato entrevista ejecutivos de post venta

N°	PREGUNTA
1.	Nombre
2.	Tiempo que lleva ejerciendo el cargo
3.	¿Cuál era tu labor?
4.	¿Cuál es tu labor?
5.	¿Cuál debería ser tu labor?
6.	¿Crees que hay un buen control de tareas?
7.	¿Cómo consideras que es tu desempeño laboral?
8.	¿Qué requisitos crees necesarios para el cargo?
9.	¿Qué educación, experiencia y aptitudes crees que son necesarias para el cargo?
10.	¿Cuál era tu educación, experiencia y aptitudes al momento de postular al cargo?
11.	¿Cómo defines las condiciones de trabajo, en cuanto a su ambiente y seguridad?
12.	¿Cuál es la relación que se tiene con el cliente?
13.	¿Se realiza algún seguimiento de clientes?
14.	¿Cuál es, bajo tu punto de vista, la percepción que tiene el cliente?
15.	¿Qué mejorarías del cargo?
16.	¿Cuál es la importancia de la existencia del área de post venta en Salfa?
17.	¿Cuál es actualmente tu sueldo?
18.	Actualmente ¿crees que tu sueldo, es equivalente a las funciones que desempeñas?
19.	En tu opinión ¿cómo debería ser una adecuada estructura de remuneraciones? ¿Por qué?
20.	¿Cómo te ves en 5 años más trabajando?
21.	¿Cuál sería para ti tu jefe ideal?
22.	¿Qué ves en tus compañeros de trabajo?
23.	¿Qué espera de este proyecto de fidelización de 1 a 3 años más?
24.	¿Qué esperas de la organización?

Anexo N°5: Pauta de preguntas a realizar por ejecutivos, en visita a clientes

PAUTA VISITA FIDELIZACIÓN

1° Datos cliente

- ✓ Estado
- ✓ Nombre o razón social
- ✓ Rut
- ✓ Dirección
- ✓ Comuna
- ✓ Ciudad
- ✓ Región
- ✓ Giro
- ✓ Fono
- ✓ Email
- ✓ Fax
- ✓ Categoría GM
- ✓ Empresa Relacionada
- ✓ Descripción empresa
- ✓ Política de renovación Flota
- ✓ Política de contrato de arriendo
- ✓ Max. días contacto venta
- ✓ Max. días contacto post venta

2° Datos Flota

- ✓ Línea comercial (camioneta, pasajero, camiones livianos, camiones pesados, maquinarias, etc.).
- ✓ Marca (Chevrolet, Mack, Renault, Vöegel, etc.)
- ✓ Modelo
- ✓ Cantidad
- ✓ Tipo de vehículo (Propio, Arrendado, Contratista)*
- ✓ Faena o cliente donde está destinada la unidad.

***Si tiene equipo en arriendo/contratista:**

Datos del dueño de las maquinas

- ✓ Nombre o Razón Social
- ✓ Rut
- ✓ Dirección
- ✓ Comuna
- ✓ Ciudad
- ✓ Región
- ✓ Fono
- ✓ Email

3° Gestión Repuestos

¿Cómo compra repuestos?	✓ ¿Directamente en sucursales Salfa? ✓ ¿Lo visita el vendedor? ✓ ¿Le compra a la competencia? ✓ ¿A quién? ¿Cuánto le compra? ✓ ¿Por qué no compra a Salfa?
Elevado valor repuestos	✓ ¿En qué cotización? ¿La podemos ver? ✓ ¿Más alto comparado con quién? ✓ Pedir factura competencia ✓ ¿En qué servicio?
Poca disponibilidad de stock	✓ ¿Qué repuestos solicitó? ✓ ¿Para todas las marcas o una en especial?
Atención deficiente	✓ ¿Quién lo atendió? ¿Qué pasó? ✓ ¿Cuál fue la solución final? ✓ ¿Quedó conforme?
Vendedor no visita o llama	✓ ¿Quién lo atiende? ✓ ¿Cuándo lo atendió por última vez?

4° Gestión Servicio

Elevado valor repuestos	✓ ¿Cuál? ✓ ¿En qué OT? ✓ ¿En qué mantención, servicio o reparación específica?
Elevado Valor MO	✓ ¿En qué tipo de servicio? ¿Puedo ver la factura?
Mucha distancia con ST	
Tiempo entrega excesivo del equipo	✓ ¿A cuánto tiempo se comprometieron? ✓ ¿Cuánto demoraron? ✓ ¿Qué trabajos realizaron? ✓ ¿Cuál fue la razón dada por ST?
Servicio Técnico Deficiente	✓ ¿Por qué? ✓ ¿Cuándo ocurrió? ✓ ¿En qué ST?
Poca disponibilidad de taller	✓ ¿Cuándo? ✓ ¿En qué fecha aproximadamente? ✓ ¿Qué ST?
Dificultad para comunicarse pedir hora	✓ ¿A dónde llama? ✓ ¿A través del call center? ✓ En general, ¿cómo es la atención del call center?

5° Neumáticos / Baterías / Otros

Que le parece la calidad de los neumáticos y baterías comercializadas por Salfa?	✓ ¿Lo visita el vendedor? ✓ ¿Le compra a la competencia? ✓ ¿A quién? ¿Cuánto le compra? ✓ ¿Por qué no compra a Salfa?
Elevado valor repuestos	✓ ¿En qué cotización? ¿La podemos ver? ✓ ¿Más alto comparado con quién? ✓ Pedir factura competencia. ✓ ¿En qué medidas? ¿Para qué uso/equipo? ¿Qué tipo de batería?
Poca disponibilidad de stock	✓ ¿En qué medida? ¿Para qué uso? ✓ ¿Qué tipo de batería no encontró?
Atención Deficiente	✓ ¿Quién lo atendió? ¿Qué pasó? ✓ ¿Cuál fue la solución final? ¿Quedó conforme?
Vendedor no visita o llama	✓ ¿Quién lo atiende? ✓ ¿Cuándo lo contactó por última vez?

SALFA SALINAS Y FABRES
VENTAS • SERVICIO • REPUESTOS

WIRTGEN GROUP VÖGELE

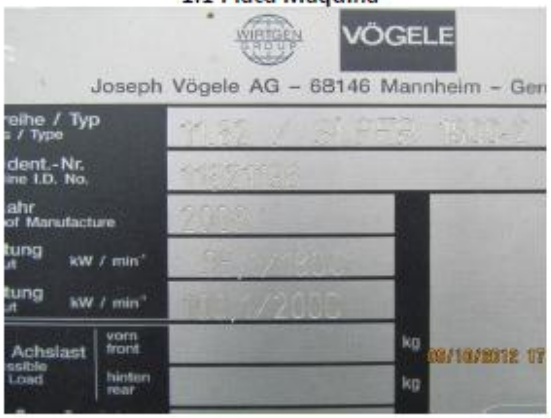
Informe de Visita en Terreno 009-101012
Departamento de Fidelización

Cliente:	Constructora Valko S.A.	**Tipo Maquinaria:**	Asfaltadora Vögele Súper 1600-2
RUT:	83.145.600-0	Modelo/Serie:	011821196
Contacto:	Sr. Luis Carrión	VIN:	
Destinatario:	Sr. Luis Carrión	Número interno:	n/a
Operador:	Sr. Sergio Alarcón	Equipo instalado:	14.AB / AB 500-2 TV
Lugar de visita:	Linares	Preparado por:	Parte técnica: Alejandro García Ríos(cel. 9-3091036)
Fecha de visita:	10-10-2012		Parte Comercial: Jorge Salinas Betancur (9-8790532)

1. Información General

Se realiza visita técnica, programada con el Sr. Luis Carrión, para inspección de componentes de desgaste, esta se desarrollo en el taller cercano a la faena del cliente en Linares.

1.1 Placa Maquina



1.2 Horómetro

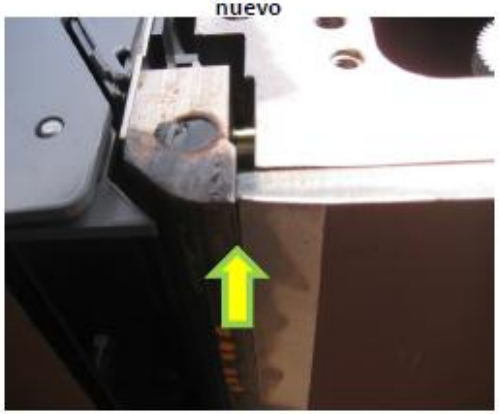
Equipo se encuentra con 3219 horas de acuerdo a lo indicado en tablero de instrumentos .

1.3 Placa Regla

2. Sistema de la Regla

2.1 Listones de támper

nuevo



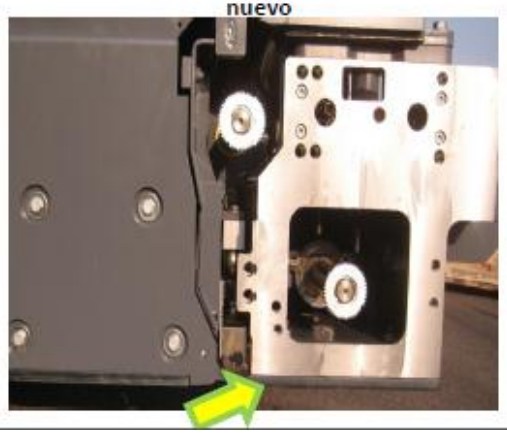
usado

Imagen 2.1
Támper con desgaste excesivo y holgura entre chapa alisadora.
Se recomienda cambio de tamper junto con chapa alisadora.

Imagen 2.2
Comprobado el espesor de las chapas nos arroja una medida de 10,1 mm, lo que equivale a un desgaste aproximado del 50%, se recomienda revisar en 3 meses o cambio dependiendo de faena.

2.2 Chapas alisadoras

nuevo



usado

Nota: Catálogo de fabrica recomienda cambiar chapa alisadora si se cambia el támper.

2. Sistema de la Regla (continuación)

2.3 Tubos telescópicos

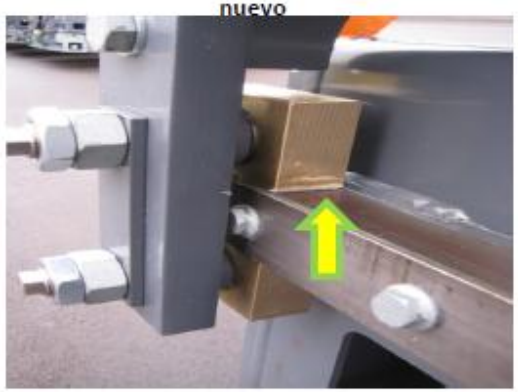
nuevo

usado

Imagen 2.3
Se advierten ciertas zonas con golpe anómalo leve. Esto puede estar producido por la mala manipulación de herramientas en torno al tubo (palas, etc.).
Se recomienda limpiar la superficie, además del uso de grasa en base a silicona, ya que esta evita que se adhieran partículas destructivas para los sellos (destacados en amarillo).
Wirtgen cuenta con un tipo de grasa especialmente desarrollada para estos usos.

2.4 Listones de guía

nuevo



usado

Imagen 2.4
Se aprecia un buen estado de los listones guía de la extensión de la regla. El que tiene por función evitar la rotación de la extensión sobre el eje telescópico.
Se recomienda lubricar con grasa en base a silicona original Wirtgen (sin exceso), lo que ayudara a evitar contaminación de la zona de rose.

3. Sistema de transporte longitudinal de material

3.1 Rodillos de presión

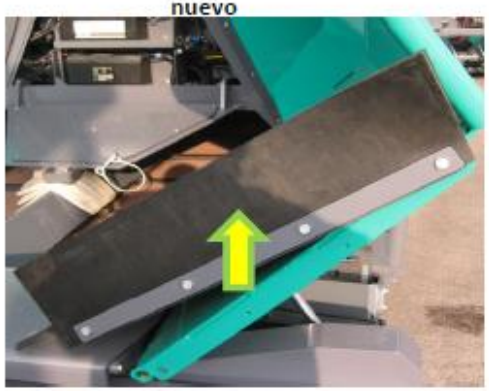
nuevo

usado

Imagen 3.1
Rodillos limpios y giran sin problema, se recomienda lubricar rodamientos de rodillo.

3.2 Gomas para tolva

nuevo



usado

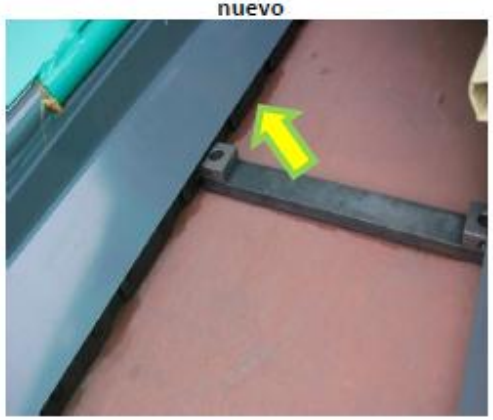
Imagen 3.2
Gomas de la tolva son alternativas y hasta el momento han cumplido su función sin alterar la operación de otros componentes originales.

SALFA
SALINAS Y FARES
VENTAS + SERVICIO + BIENESTAR

3. Sistema de transporte longitudinal de material (continuación)

3.3 Chapas de fondo

nuevo



usado

Imagen 3.3
Chapas de fondo se encuentran con un desgaste de 60 mm, lo cual es un desgaste de trabajo de 90 %.
Se recomienda cambio.

3.4 Cubiertas cadenas transportadoras

nuevo

usado

Imagen 3.4
Cubiertas de cadena transportadora se encuentran con un desgaste elíptico evidente y reparada en su parte central por el cliente.
Realizar cambio.
Esto evitara una parada general de la maquina en futura faena.

3. Sistema de transporte longitudinal de material (continuación)

3.5 Cadenas transportadoras.

nuevo

usado

3.6 Engranes de accionamiento y listones.

nuevo

usado

Imagen 3.5
Cadenas transportadora derecha presentan falta de tensión, además de contaminación moderada con material de asfaltado.
Se recomienda regular tensión, dejando 20 mm de separación desde el bastidor hasta el borde superior de la cadena (medidos en la zona media).

Imagen 3.6
Engranajes (circunferencia roja) se encuentran empaquetados por el mismo material que emplea, se recomienda limpiar zonas de contacto para evitar desgaste excesivo.

Listones de arrastre (circunferencia amarilla) no se encuentran instalados en su totalidad. Y los que están, se encuentran sueltos.
Se recomienda su cambio.

Nota:
Para lograr resultados óptimos en el sistema de transporte longitudinal, y evitar paradas no programadas de la máquina, Fabrica recomienda el cambio de cadenas al cambiar listones.

3. Sistema de transporte longitudinal de material (continuación)

3.7 Cadenas de accionamiento

nuevo

usado

Imagen 3.7
Cadenas de accionamiento con contaminación moderada. También presentan tensión asimétrica (RH > LH).
Se recomienda limpieza , lubricación, y regulación de tensión para evitar desgaste prematuro. Pero soltando los pernos fijadores para no doblar perno y soporte, como ocurrió en este caso y se muestra en la fotografía

3.8 Compuerta de tolva

nuevo

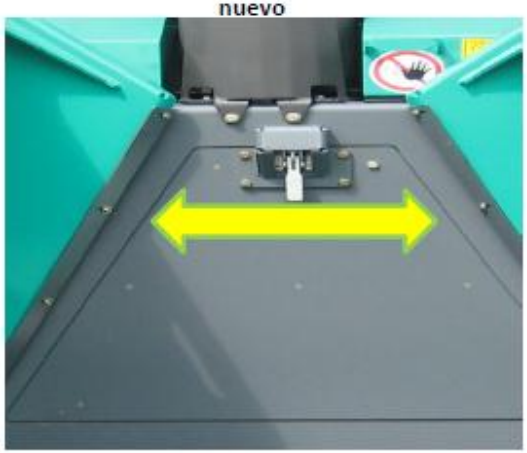
usado

Imagen 3.8
La compuerta de tolva no está instalada.

3. Sistema de transporte longitudinal de material (continuación)

3.9 Deflectores de tolva

nuevo



usado

Imagen 3.9
Deflectores se deben ajustar a la pared de la tolva para evitar el desborde del material que descarga el camión.

4. Sistema de transporte transversal de material

4.1 Sinfín

nuevo

usado

Imagen 4.1
Aletas de Sinfines desgastadas y quebrada (circunferencia amarilla).
Se recomienda cambio.

Sinfines con desgaste normal según su horómetro. (indicado por la flecha).
Según faena a realizar se recomienda revisar periódicamente y cambiar si corresponde.

4.2 Rodamientos de Sinfín

nuevo

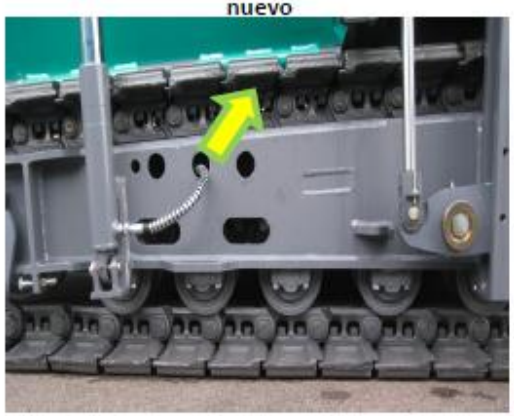
usado

Imagen 4.2
Se observa exceso de material acumulado en la zona lateral del cojinete.
Se debe desarmar y limpiar para comprobar estado del rodamiento y cambiar en caso de ser necesario.

5. Sistema de traslación

5.1 Cadenas de oruga

nuevo



usado

Imagen 5.1
Cadena de oruga con un paso de 626 mm, lo cual indica un desgaste de 30% .
Revisar periódicamente y cambiar cuando el desgaste llegue al 60%.

5.2 Zapatas de oruga

nuevo

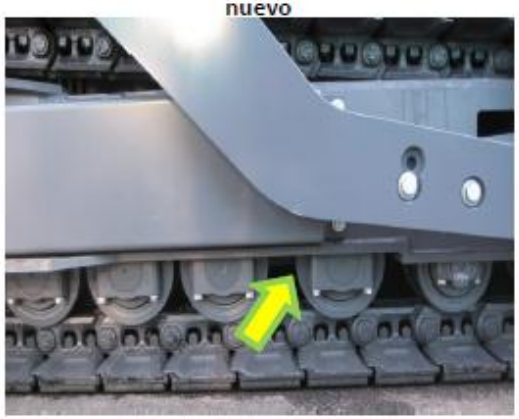
usado

Imagen 5.2
Faltan zapatas las cuales se enviaron a recauchar. Además se puede apreciar daño severo en la superficie de las zapatas instaladas. Este daño afecta negativamente la tracción de la maquina, sobre todo al momento del necesario empuje contra el camión que abastece de material a la tolva.
Se recomienda cambio.

5. Sistema de traslación (continuación)

5.3 Rodillos de oruga

nuevo



usado

Imagen 5.3
Diámetro medido en rodillos es de 155 mm promedio, correspondiendo a un 20% de desgaste.

5.4 Ruedas motrices

nuevo

usado

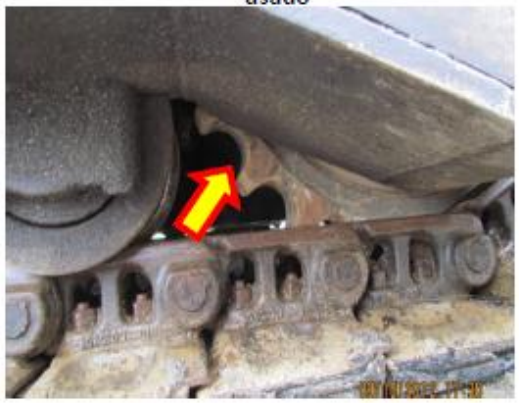


Imagen 5.4
Ruedas motrices con desgaste normal en superficies de contacto con los bujes de cadena.

SALFA
SALINAS Y FABRES
VENTAS • SERVICIO • REPUESTOS

WIRTGEN GROUP VÖGELE

5. Sistema de traslación (continuación)

5.5 Ruedas guía

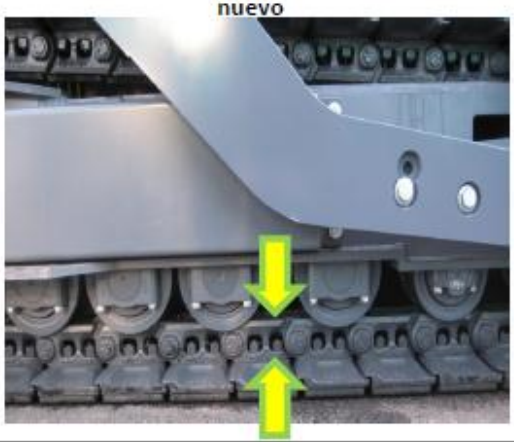
nuevo

usado

Imagen 5.5
Ruedas guías presentan 13.5 mm de desgaste en banda de rodadura, correspondiendo a un desgaste del 20% de su vida útil.

5.6 Eslabones

nuevo



usado

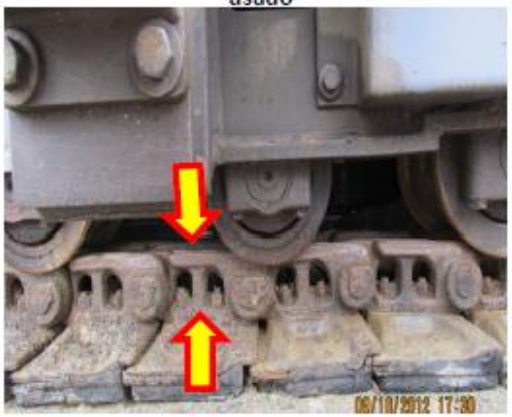
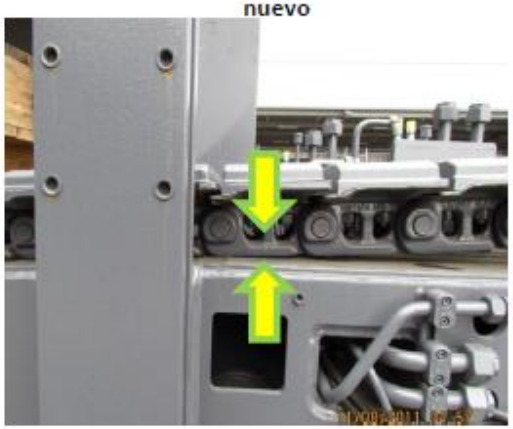


Imagen 5.6
Altura de eslabones es de 74 mm promedio, correspondiendo esto a un desgaste del 30%.

5. Sistema de traslación (continuación)

5.7 Tensión de cadena

nuevo



usado

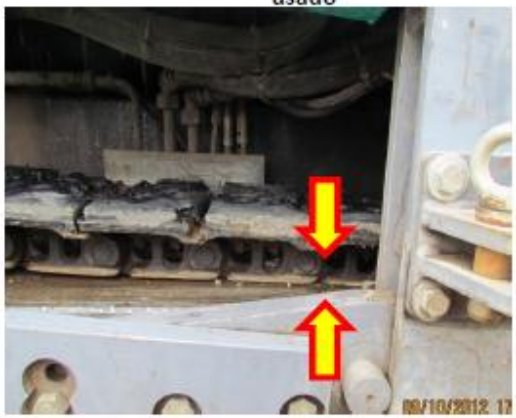


Imagen 5.7
Se puede apreciar una tensión anormal entre las cadenas, lo cuál podría generar un mal acabado del asfalto al momento de distribuir y alisar el material.
Se recomienda tensar conjunto de translación.

SALFA SALINAS Y FABRES
VENTAS • SERVICIO • REPUESTOS

WIRTGEN GROUP VÖGELE

6. Cotización mantención correctiva propuesta

COTIZACION N° 20470957

	DESCRIPCION	REF. FOTO N°	CODIGO	CANT.	VALOR IND.	TOTAL
*	IGO PLANCHAS TAMPER RESISTENCI	2.1 / 2.2	121867	1	$ 4.663.804	$ 4.663.804
**	KIT PISO ESTERAS CON PROTECCIONES (MEC)	3.3 / 3.4	724456	1	$ 3.015.598	$ 3.015.598
*	CADENA ACARREO CON BARRAS	3.5 / 3.6	197135	2	$ 1.529.164	$ 3.058.328
*	JUEGO PALETAS SINFÍN of.	4.1	121860	1	$ 753.431	$ 753.431
*	RODAMIENTO EJE SINFÍN	4.2	727198	2	$ 62.287	$ 124.574
*	ZAPATA +4 PERNOS +4 TUERCAS U / 92	5.2	114441	1	$ 36.851	$ 36.851
*	GRASA ESPECIAL SILICONA 100GRAMOS	2.3 / 2.4	192460	1	$ 14.775	$ 14.775

TOTAL	$	11.667.361
DCTO. 20%	$	2.333.472
TOTAL NETO	$	9.333.889
TOTAL IMPTO. 19%	$	1.773.439
TOTAL	**$**	**11.107.328**

*** Material disponible en 24 horas.**

**** Consultar a vendedor para confirmar disponibilidad.**

Para mayor detalle respecto a la presente cotización, favor contactar a su ejecutivo de ventas; Sr. Pedro Pablo Herrera
Ejecutivo Venta Repuestos Talca
pherrera@salfa.cl 71- 417800 anexo 3771 .

Recuerde:

Una correcta limpieza luego de cada jornada, junto a una mantención periódica cada 50 horas, donde se verifique la tensión y estado de las cadenas de orugas, se limpien y lubriquen aquellos elementos que lo necesiten y se chequee el estado de los componentes de desgaste; además de la utilización correcta de cada uno de los elementos que componen su Vögele, serán factores fundamentales para un resultado final de calidad superior en sus trabajos.

Respetar el periodo de las mantenciones programadas, junto a la utilización de repuestos genuinos, es la manera de mantener en optimas condiciones su maquina, aminorando las detenciones no programadas y el deterioro en los distintos sistemas, e incrementando así la vida útil y productiva de la unidad.

Atentamente.

Subgerencia Fidelización de Clientes
General Rondizzoni 2130, Santiago
Tel: (4-56-2) 8109035/8109328/8109332
Santiago-Chile
www.salfa.cl

Miércoles, 31 de Octubre de 2012

Anexo N° 7: Respuestas supervisor y ejecutivos a entrevista

VARIABLES	SUPERVISOR	EJECUTIVO 1
Atención a clientes	BUENA. Considera que se realiza la gestión que el cargo requiere, pero no se lleva un control de tareas ni medición de desempeño ya que no se presentan las herramientas de apoyo ideales.	BUENA. En relación a las funciones descritas por el supervisor, y las descritas por el ejecutivo coinciden, y se tiene completa claridad de ellas. A pesar de aquello, su desempeño lo considera bajo, por un lento funcionamiento del proceso provocado por una falta de control de tareas.
Venta cruzada	REGULAR. No se gestionan correctamente todas las ventas cruzadas que se generan. Se menciona que no existe motivación por parte de los ejecutivos por gestionar estas ventas cruzadas.	BUENA. El ejecutivo presenta completo entendimiento de su significado e importancia; sabe el potencial que se pierde como empresa. A pesar de aquello la gestión realizada no es la más eficiente ni representa incentivos para los ejecutivos
Seguimiento de clientes	DEFICIENTE. Si bien se realiza seguimiento, éste "es arcaico", menciona en la entrevista. No existen herramientas de apoyo con información del cliente necesaria para gestionar el seguimiento, ni tampoco se cuenta con una base de datos con la cual los ejecutivos puedan trabajar.	REGULAR. A pesar de manejar completamente el concepto y realizarlo actualmente, se necesita el apoyo de un CRM, para mejorar su gestión.
Satisfacción de clientes	BUENA. A pesar de que el área es nueva y de no existir las herramientas de medición de éste indicador, los primeros clientes que se contactaron con este supervisor, expresan su agrado de que sean visitados y de saber que "ellos están ahí".	ÓPTIMA. El ejecutivo tiene como prioridad al cliente, con la visión de que se debe dar una respuesta rápida, entregando apoyo y un buen soporte técnico. A raíz de su óptima gestión, los clientes se muestran muy satisfechos
Impacto del cargo en la línea de repuestos	ÓPTIMA. Percibe en relación a los ejecutivos: en primer lugar, estos cumplen con los requisitos que considera atribuibles al cargo; en segundo lugar, comenta que existe un muy buen ambiente laboral; en tercer lugar menciona que el área de fidelización de clientes es fundamental para una empresa con las características de Salfa, ya que une a todas las líneas de negocio entregando un serivico integral al cliente. Por esto que proyecta positivamente ésta área.	ÓPTIMA. Independiente de que no se presenten las condiciones ideales para el desarrollo de esta línea de fidelización, se desarrolla de igual manera bajo las condiciones que se presentan ya que se comprende la relevancia que tiene para la empresa. Se tiene la visión inculcada por supervisor. El ejecutivo proyecta el área de manera muy positiva.
Percepción de equidad de compensación	DEFICIENTE. No existe una estructura de compensación que sea equivalente a la cantidad y calidad de gestiones que realicen los ejecutivos.	DEFICIENTE.El ejecutivo presenta claridad de funciones y concuerda con su realización, pero considera que le falta motivación o incentivos para su desarrollo en el largo plazo.

VARIABLES	EJECUTIVO 2	EJECUTIVO 3
Atención a clientes	BUENA. Si bien se tiene una correcta claridad de las funciones que el ejecutivo debe realizar, éste considera que su desempeño "ha sido relajado", señala en la entrevista. Esto porque no se controlan las tareas y también porque la línea es nueva, sin embargo se realiza la gestión correspondiente a la atención de	BUENA. A pesar de no contar con las condiciones óptimas de apoyo a la gestión, se realiza de igual forma con un completo entendimiento de tareas. Se señala la buena disposición de aprendizaje y se está en capacitación para mejorar el desempeño del ejecutivo y la atención de clientes.
Venta cruzada	BUENA. Actualmente realizan las gestiones correspondientes a la actividad, pero éstas no son las más eficientes debido a la carencia de un sistema de apoyo y las limitadas condiciones.	BUENA. El ejecutivo realiza las gestiones necesarias relacionadas con el indicador, sin embargo, ésta no califica como óptima, ya que no existe una estructura formal de funcionamiento en donde se puedan optimizar los recursos, ni tampoco existe un incentivo para realizarla.
Seguimiento de clientes	REGULAR. El ejecutivo señala realizar la gestión pero no estructurada e informal, con un sistema manual que impide que se logre un óptimo seguimiento.	REGULAR. Existe una claridad de funciones a realizar, las cuales actualmente se hacen, sin embargo, no existen los sistemas de apoyo idóneos para mejorar la eficiencia de los procesos.
Satisfacción de clientes	ÓPTIMO. Se menciona que el cliente busca salir del tema comercial y que se pueda establecer un relación más cercana y de confianza con el ejecutivo, situación que se resuelve con la gestión que actualmente se realiza. Ante esto la respuesta del cliente es muy positiva.	ÓPTIMO. El ejecutivo menciona que por su experiencia, sabe que el cliente estará más a gusto al preocuparse por él, por lo tanto realiza las gestiones indicadas por el supervisor de manera correcta. Considera al cliente como principal beneficiario de la gestión
Impacto del cargo en la línea de repuestos	ÓPTIMA. Los requisitos del cargo mencionados pueden ser fácilmente adoptados, se percibe un excelente ambiente laboral, se considera que el área de fidelización es fundamental para la empresa, por lo que proyecta a muy largo plazo el área de fidelización. El ejecutivo tiene el mismo enfoque de negocio planteado por el supervisor.	ÓPTIMA. Tanto interna como externamente, se valora el área de fidelización de clientes. El ejecutivo menciona que internamente, en cuanto a clima laboral, se siente muy grato; y externamente en relación a la posición del área con respecto a las demás líneas de negocio, la considera muy importante para la empresa, por lo que ve muchas proyecciones positivas, en beneficio personal y de la organización. Coincide su visión de negocio con la que plantea supervisor.
Percepción de equidad de compensación	DEFICIENTE. EL ejecutivo menciona que la estructura actual no le acomoda ni motiva, y reconoce la fuerte influencia de éste indicador, en su desempeño laboral.	DEFICIENTE. Menciona que no existe una estructura formal ni tampoco cada uno de los ejecutivos tiene conocimiento de cómo serán recompensados por sus gestiones. Señala la importancia de incentivos y de plantearse metas

Anexo N° 8: Encuesta satisfacción de clientes

Fecha		Ejecutivo	

ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTE

Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda.

Por favor, indique el nombre de su ejecutivo

Basándose en su propia experiencia, por favor valore las siguientes afirmaciones siendo 1 muy pobre y 5 excelente.

	1	2	3	4	5
1. Facilidad de contacto con la unidad de repuestos	○	○	○	○	○
2. Profesionalidad del ejecutivo	○	○	○	○	○
3. Resolución del requerimiento	○	○	○	○	○
4. Rapidez de respuesta	○	○	○	○	○

Indique cuál es su nivel de satisfacción con las siguientes afirmaciones, en donde:

1= Completamente de acuerdo
2= De acuerdo
3= Neutral
4= Desacuerdo
5= Completamente desacuerdo

	1	2	3	4	5
5. El ejecutivo estaba bien informado	○	○	○	○	○
6. El ejecutivo tuvo una actitud positiva	○	○	○	○	○
7. El ejecutivo escuchaba con atención	○	○	○	○	○
8. El ejecutivo fue amable	○	○	○	○	○
9. El ejecutivo fue responsable	○	○	○	○	○