



Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025

Dorian Lizeth Vera Cano
Leonardo Henao López

Universidad EAN
Facultad de Ambientes Virtuales
Maestría en Gerencia de Proyectos
Maestría en Gestión de la Industria Minero energética
Bogotá, Colombia
2/12/2021

Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025

2

Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025

Dorian Lizeth Vera Cano

Leonardo Henao López

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Magister en Gestión de la Industria Minero Energética

Director (a):

Haidy Johanna Moreno

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ambientes Virtuales

Programa

Bogotá, Colombia

2/12/2021

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

A Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional y comprensión durante el tiempo en el que estuvimos ausentes en las integraciones y reuniones familiares.

«Los clientes satisfechos son tus mejores promotores y pueden convertirse en tu equipo de ventas más exitoso».

Lisa Masiello

Agradecimientos

A la docente Haidy Johanna Moreno quien fue nuestra tutora durante el desarrollo del trabajo brindándonos herramientas que permitieron el logro de proponer un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de sus ventas.

A la empresa naviera ubicada en Bogotá, quien nos facilitó la información para el desarrollo del presente trabajo y quien apostará porque este sea implementado a partir del año 2022 alineado a los objetivos estratégicos a 2025.

A los compañeros Juan Carlos Quirós y Maria Camila Veloza quienes desarrollaron el primer tomo no publicado a la fecha con título “diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025” el cual permitió el desarrollo y definición de nuestra propuesta a través del análisis aplicado a la empresa enfocado clientes y no clientes.

Resumen

En el presente trabajo se desarrolla un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá, la cual ha permitido de manera anónima facilitar información relacionada con el histórico de ventas de los últimos años, con los agentes que conforman el equipo de servicio al cliente y a ofrecer total apoyo en aplicación de instrumentos de medición de conocimientos técnicos y no técnicos para obtención de resultados. También, en este estudio se ha tomado como referencia el diagnóstico desarrollado por los autores Juan Carlos Quirós y María Camila Veloza en el tomo 1 “diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025”, se hace la aclaración en que este no ha sido publicado a la fecha.

De las diferentes crisis que ha tenido que pasar el sector marítimo en los últimos años entre ellas y la más reciente el COVID -19, generó en la alta dirección de la empresa naviera la necesidad de evaluar la situación para así encontrar nuevos retos que proyecten de manera positiva los servicios ofrecidos de agenciamiento aduanero y transporte terrestre en el mercado. Parte de esta re-potencialización deberá ser impulsada por un área en específico de la compañía como lo es el equipo de servicio al cliente quien por su labor actual mantienen en constante acercamiento para fidelizar y atraer nuevos clientes que manifiesten interés en adquirir los servicios ofrecidos en el portafolio y que les permita completar las operaciones de manera satisfactoria.

Palabras clave: plan de ventas, B2B, entrenamiento, 4PL, habilidades técnicas, habilidades no técnicas, servicio al cliente, matriz ILUO.

Abstract

In this work, a plan is developed for the customer service team to increase sales in a shipping company located in Bogotá, which has allowed anonymously to provide information related to the sales history of recent years and characteristics about the customer service agents and provided their support to perform technical and non-technical knowledge test in order to collect all the information related to the workforce. Also, this study has taken as a reference the diagnosis developed by the authors Juan Carlos Quirós and María Camila Veloza in volume 1 “diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025”, for sake of clarity this work has not been published yet.

Of the different crises that the maritime sector has had to go through in recent years, including COVID -19, the most recent one, led the shipping company's senior management to evaluate the situation in order to find new challenges that positively project the services offered for customs agency and ground transportation in the market. Part of this re-empowerment should be driven by a specific area of the company such as the customer service team who, due to their current work, maintain a constant approach to retain and attract new customers who express interest in acquiring the services offered in portfolio and that allows them to complete operations satisfactorily.

Keywords: sales plan, B2B, training, 4PL, technical skills, soft skills, customer service, ILUO matrix.

Contenido

Lista de Figuras	12
Lista de Tablas	13
1. INTRODUCCIÓN	15
2. OBJETIVOS	18
2.1. Objetivo general	18
2.2. Objetivos específicos	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO INSTITUCIONAL	21
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1. Panorama transporte marítimo internacional	27
5.2. Fundamentos de comercio internacional y nacional enfocado en el sector naviero	28
5.3. Perspectiva organizacional del sector logístico	29
5.3.1. Modelo 1PL	31
5.3.2. Modelo 2PL	31
5.3.3. Modelo 3PL	31
5.4. Planeación y estrategia de ventas en negocios B2B	32
5.4.1. Modelo de negocios Business to Business (B2B)	33
5.4.2. Estrategia comercial	34
5.4.3. Plan de ventas	35
5.4.3.1. <i>Proceso de ventas</i>	35
5.4.3.2. <i>Capacitación fuerza de ventas</i>	37
5.4.3.3. <i>Indicadores de gestión</i>	38
5.5. Gestión por competencias	40
5.5.1. Capacitación empresarial	42

6. DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1. Tipo investigación	43
6.2. Alcance de la investigación.....	44
6.3. Análisis interno y externo.....	44
6.4. Poblaciones y muestra	45
6.4.1. Población equipo servicio al cliente:	45
6.5. Instrumentos de medición	46
6.5.1. Prueba de conocimientos técnicos.....	46
6.5.2. Evaluación de habilidades blandas.....	50
6.5.3. Matriz ILUO para gestión por competencias	51
6.5.4. Validación instrumentos de medición	52
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	56
7.1. Procesamiento estadístico de datos.....	57
7.1.1. Prueba de conocimiento.....	57
7.1.2. Evaluación de habilidades blandas.....	59
7.2. Análisis de los resultados.....	60
7.2.1. Análisis PESTEL.....	61
7.2.2. Análisis DOFA.....	63
7.2.3. Matriz ILUO.....	66
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	71
8.1. Plan de entrenamiento.....	71
8.1.1. Matriz ILUO con plan de intervención	72
8.1.2. Capacitación habilidades técnicas	74
8.1.3. Capacitación habilidades no técnicas	75
8.1.3.1. Sesión 1: Circulo de oro	76
8.1.3.2. Sesión 2: Marca personal.....	77
8.1.3.3. Sesión 3: People buy you y Elevator pitch	78

8.1.3.4.	<i>Sesión 4: Modelo DISC</i>	79
8.1.3.5.	<i>Sesión 5: Storytelling</i>	80
8.1.3.6.	<i>Sesión 6: Prospección</i>	81
8.1.4.	Programa de entrenamiento equipo de servicio al cliente.	82
8.2.	Plan de ventas	83
8.2.1.	Identificación de los productos o servicios	83
8.2.1.1.	<i>Análisis de ventajas competitivas</i>	84
8.2.2.	Identificación de mercado	85
8.2.2.1.	<i>Análisis de la oferta y demanda de los productos o servicios</i>	89
8.2.2.2.	<i>Análisis del mercado objetivo</i>	90
8.2.3.	Identificación del sector	92
8.2.3.1.	<i>Análisis del crecimiento del sector</i>	92
8.2.4.	Análisis DOFA del negocio	92
8.2.5.	Definición de objetivos de ventas	96
8.2.5.1.	<i>Objetivos a corto plazo</i>	96
8.2.5.2.	<i>Objetivos a mediano plazo</i>	96
8.2.5.3.	<i>Objetivos a largo plazo</i>	96
8.2.6.	Definición de la estrategia de venta	96
8.2.7.	Definición del pronóstico de ventas	97
8.2.7.1.	<i>Previsión anual de ventas</i>	97
8.2.7.2.	<i>Costo de implementación del plan de ventas</i>	99
8.2.8.	Definición de la fuerza de ventas	100
8.2.9.	Programación de actividades	101
8.2.10.	Seguimiento y control (Indicadores de gestión KPI's)	102
8.2.10.1.	<i>Número de prospectos identificados</i>	103
8.2.10.2.	<i>Número de ventas cerradas.</i>	105
8.2.10.3.	<i>Retención de clientes.</i>	106
8.2.10.4.	<i>Total nuevos clientes por cuartal</i>	107

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
9.1. Conclusiones.....	108
9.2. Recomendaciones.....	109
10. REFERENCIAS	111
A. Anexo. Formato para la evaluación de expertos	116
B. Anexo. Diagrama Gantt programa de entrenamiento	117

Lista de Figuras

Figura 1 - Línea de tiempo.....	21
Figura 2 - Organigrama empresa naviera, octubre 2021.....	23
Figura 3 - Zonas portuarias de Colombia	24
Figura 4 - Evolución total del mercado colombiano en Importación y Exportación.....	26
Figura 5 - Participación en el mercado, 2020	26
Figura 6 - Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas	38
Figura 7 – Matriz sistema ILUO.....	41
Figura 8 - Puntaje Z - Área de conocimiento a desarrollar según evaluación	59
Figura 9 - Razones de no adquisición de productos y servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre segmento dueños de carga (importadores y exportadores).....	86
Figura 10 - Razones no adquisición de productos y servicios agentes de carga.....	86
Figura 11 - Intención de compra de no clientes al solucionar brechas	86
Figura 12 - Sectores industria clientes dueño carga (exportador y/o importadores)	87
Figura 13 - Percepción precios y tarifas asequibles.....	88
Figura 14 - Satisfacción clientes componentes del servicio	88
Figura 15 - Probabilidad de nueva compra a futuro y de ser recomendados.....	89
Figura 16 – Conocimiento de servicios de agenciamiento aduanero (Expo/Impo) que ofrece la Compañía.....	89
Figura 17 – Conocimiento de servicios de transporte terrestre que ofrece la Compañía	90
Figura 18 – Estrategia de ventas	97
Figura 19 – Prospectos identificados	103
Figura 20 – Número de ventas cerradas cuartales 2022	105

Lista de Tablas

Tabla 1 - Ventas actuales compañía naviera en Colombia, agosto 2021	19
Tabla 2 - Fases generales de la investigación	43
Tabla 3 - Análisis interno y externo.....	44
Tabla 4 - Población actual área servicio al cliente.....	45
Tabla 5 - Modelo prueba de conocimientos aplicada	46
Tabla 6 - Competencias técnicas evaluadas.....	49
Tabla 7 - Habilidades blandas evaluadas equipo servicio al cliente.....	50
Tabla 8 - Matriz ILUO gestión por competencias sin diligenciar	52
Tabla 9 - Criterios de evaluación instrumentos de medición.....	52
Tabla 10 - Escala Likert de calificación de los criterios	53
Tabla 11 - Escala valores interpretación juicio expertos	54
Tabla 12 - Resultados validación instrumento prueba de conocimientos técnicos.....	54
Tabla 13 – Metodología para el diagnóstico organizacional	56
Tabla 14 - Puntaje Z resultados prueba conocimientos técnicos por agente	57
Tabla 15 - Puntaje Z resultados prueba conocimientos técnicos por preguntas	58
Tabla 16 - Evaluación habilidades blandas líder del área.....	60
Tabla 17 – Análisis PESTEL	61
Tabla 18 – Análisis interno y externo de la compañía.....	63
Tabla 19 – Escala ILUO, evaluación de conocimientos	67
Tabla 20 – Escala ILUO – Evaluación de habilidades blandas	67
Tabla 21 - Ficha técnica encuesta clientes actuales	68
Tabla 22 – Agentes que requieren entrenamiento inmediato.....	69
Tabla 23 – Agentes que requieren reentrenamiento	70
Tabla 24 – Agentes capacitadores.....	70
Tabla 25 – Matriz ILUO con programa de entrenamiento	73
Tabla 26 – Agenda workshop	74
Tabla 27 – Encuesta de satisfacción workshop.....	75
Tabla 28 – Agenda sesión 1	76
Tabla 29 – Agenda sesión 2	77
Tabla 30 – Agenda sesión 3	79
Tabla 31 – Agenda sesión 4.....	80
Tabla 32 – Agenda sesión 5	81
Tabla 33 – Agenda sesión 6.....	82
Tabla 34 – Programa general de entrenamiento	82
Tabla 35 – Distribución de clientes y no clientes por sector	91
Tabla 36 – Tipo de empresa en la población de no clientes con intención de compra	91
Tabla 37 – Análisis del negocio.....	93
Tabla 38 – Proyección anual de ventas del año 2021	97
Tabla 39 – Proyección anual de ventas 2022.....	98
Tabla 40 – Estimación presupuesto de implementación del plan de ventas	99
Tabla 41 – Equipo servicio al cliente.....	100

Tabla 42 – Detalle programación de actividades por agente de servicio al cliente	101
Tabla 43 – Indicadores de gestión	102

1. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de tener un mejoramiento en la organización o empresa naviera seleccionada para la cual se ha desarrollado el plan idóneo para el incremento de las ventas a través del equipo de servicio al cliente que contribuye a los objetivos estratégicos al año 2025. A través de la línea de investigación denominada como G3PYMES que la Universidad EAN ha categorizado dentro del campo de investigación emprendimiento y gerencia para generar análisis de entornos a nivel micro y macro, meso y meta de los diferentes sectores de la economía nacional e internacional, proporcionó a este trabajo un espectro claro en el proceso de inversión, importación y exportación por medio de herramientas gerenciales que fueron adoptadas por la compañía para ser aplicadas a partir del año 2022.

El autor Humberto Serna define el servicio al cliente como un conjunto de estrategias que una compañía diseña para agradecerle a sus clientes (Serna, 2006). En la gran mayoría de compañías que ofrecen bienes y servicios, en ellas es común encontrar un área dedicada al seguimiento de operaciones y fidelización de clientes a través de la captación de necesidades, aclaración de dudas entre otros. Dicho lo anterior, esta área mantiene en constante comunicación y es considerada como el canal directo entre cliente y compañía. Bill Gates asegura que hay que prestarles más atención a los clientes descontentos que aquellos que están 100% satisfechos. Es en ellos donde están los hallazgos para desarrollar un producto, optimizar un proceso o rediseñar una estrategia (Gates, Gates, & Hemingway, 1999).

Debido a las diferentes crisis económicas que ha tenido que afrontar el sector marítimo y la cadena de suministro y de logística a nivel global, las empresas navieras han inyectado a sus negocios para ser más competitivos, eficientes en las operaciones y mantenerse en el mercado nuevas tecnologías relacionadas con B2B tales como 3PL y 4PL para así entrar en la era digital que se impone hoy en el mundo. Estas nuevas tecnologías están evolucionando a un ritmo sin precedentes, con acceso a una potencia de procesamiento cada vez más común, la innovación, la inteligencia artificial y la logística impulsada por datos está revolucionando la operación de la logística, y esto significa disrupción, pero también oportunidad. (Kapoor, Olsen, Schmeltzer, & Chen, 2020).

Otro aspecto importante que existe en la actualidad es la gran competencia entre empresas, por lo que obliga e impulsa a la compañía naviera a ampliar ventajas competitivas que le permita a futuro lograr permanecer dentro del juego. Un criterio importante y medible es la calidad en el servicio que puede ser desarrollado fácilmente siempre y cuando se tenga el potencial y el recurso para hacerlo mediante políticas de atención al cliente (Barrera & López, 2013). El contar con un buen potencial de parte del recurso o talento humano garantiza la implementación y desarrollo de mejoras con el fin de marcar la diferencia en el entorno competitivo a través del aumento de ventas para contribuir a los objetivos trazados dentro del plan estratégico 2025.

Sumado a lo anterior, actualmente se identifica en la empresa naviera la ausencia de una estrategia cuya meta principal sea ofrecer más productos al cliente en un proceso de venta, lo cual no favorece la consolidación de un aumento progresivo de las ventas desde el área de servicio al cliente. Cabe anotar que, dentro de la compañía naviera, los clientes cuentan con diferentes aliados dentro de su cadena logística que les permiten completar sus procesos de importación y/o exportación mediante la prestación de servicios complementarios (agenciamiento aduanero y transporte terrestre) los cuales también hacen parte del portafolio de la empresa naviera pero que no son utilizados por los clientes.

Así mismo estos servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre son identificados más fácilmente desde el área de servicio al cliente, pues una vez el cliente adquiere el servicio principal, él mismo es quien expresa sus necesidades adicionales, es allí donde se identifica la problemática principal, pues el equipo de servicio al cliente no cuenta con la capacitación, experiencia y amplio conocimiento del portafolio para poder vender, brindar la solución oportuna y persuadir a los clientes, quienes normalmente requieren que su necesidad sea atendida al instante y quienes desearían que todas sus necesidades sean atendidas por un mismo proveedor de servicios, encontrar todo en el mismo lugar y de esta forma contribuir en la optimización de sus operaciones.

Actualmente dentro de la empresa naviera, se evidencia un número bajo de cierre de negocios con respecto al número de ofertas presentadas, lo cual no contribuye con el aumento de ventas

esperado según las proyecciones a 2025, adicionalmente, dentro del área de servicio al cliente no existe un plan de ventas dirigido a los colaboradores de la misma, un plan de capacitación que fortalezca sus habilidades comerciales y de atracción al cliente mediante la identificación de necesidades y posibles servicios complementarios que se podrían ofrecer con el fin de favorecer el aumento de las ventas y así poder marcar una ventaja competitiva mediante la diferenciación en el servicio al cliente. Por lo tanto y dicho lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el plan idóneo para el aumento de las ventas a través del equipo de servicio al cliente con el fin de contribuir a los objetivos proyectados en el plan estratégico al año 2025 de una empresa naviera?, esta pregunta nos ha llevado a desarrollar el presente documento que contendrá los antecedentes que han permitido impulsar a la compañía a asumir nuevos retos en la utilización de nuevas herramientas probadas en el mercado que facilitarán la toma de decisiones para implantar desde la alta dirección al equipo de servicio al cliente nuevos objetivos y metas dentro del marco de gestión de servicio, logrando con ello el aumento de ventas y fidelización de clientes actuales.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un estado del arte de las tendencias de los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero y las tendencias relevantes en negocios B2B.
- Construir el plan de ventas para el equipo de servicio al cliente que genere valor agregado tanto a los clientes como a la compañía.
- Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento para el fortalecimiento de habilidades técnicas y no técnicas para el equipo de servicio al cliente a fin de aumentar las ventas.
- Formular los indicadores de gestión que permitan el monitoreo y control del plan de ventas propuesto.

3. JUSTIFICACIÓN

Como es de conocimiento generalizado, la gran mayoría de industrias y negocios alrededor de todo el mundo fueron fuertemente golpeados por los efectos de la pandemia, siendo la logística y el comercio internacional, uno de los sectores que más experimentaron pérdidas y afectaciones que aún al presente persisten. El mercado colombiano, no fue ajeno a esta situación, de acuerdo con el boletín Market Statistics Colombia (SICEX, 2020), para el año 2020 vs 2019, sufrió una contracción del 7% generado básicamente por la caída de importaciones, las exportaciones tuvieron un crecimiento del 4% frente a una reducción del 14% de las importaciones.

En lo que respecta a la compañía naviera, de acuerdo con la Tabla 1 en lo que va del año 2021, la compañía naviera en sus líneas de negocio de terrestre (INL), almacenamiento y distribución (WnD) y aduana (MCS) se encuentra en números rojos y desafortunadamente no se han obtenido las ventas estimadas para Colombia, lo cual está bastante lejos de cumplir las metas trazadas.

Tabla 1 - Ventas actuales compañía naviera en Colombia, agosto 2021

L&S	INL		WnD		MCS		VP		CCL	
	Q3 projected at 100%		Q3 projected at 40%		Q3 projected at 5%		Q3 projected at 110%		Q3 projected at 150%	
	Act	Pfmc	Act	Pfmc	Act	Pfmc	Act	Pfmc	Act	Pfmc
5 Wk3	124	172 %	-	0%	-	0%	29	207 %	2	167 %
6 Wk3	49	68%	-	0%	-	0%	46	329 %	-	0%
7 Wk3	85	97%	-	0%	-	0%	25	179 %	3	231 %
8 Wk3	75	85%	-	0%	-	0%	35	250 %	2	167 %
YTD	2,677	103 %	1,594	0%	21	0%	673	165 %	43	192 %
QTD	891	106 %	451	0%	-	0%	382	227 %	18	158 %

Fuente: boletín corporativo septiembre 2021 según resultados financieros de la compañía

Por otro lado, dentro de la visión estratégica que la compañía naviera ha trazado hacia el año 2025 se vislumbran importantes retos y desafíos en materia comercial que ambicionan posicionarla en líder logístico y referente de clase mundial para la industria. Uno de los frentes

más importantes que la compañía visualiza a fin de lograr este crecimiento, es el fortalecimiento del proceso comercial que se pueda ver reflejado en el aumento significativo de las ventas.

Precisamente unas de las oportunidades de mejora identificadas en la compañía, es la ausencia de un plan de ventas dentro del área de servicio al cliente, lo cual no está fomentando el cierre de negocios de la manera esperada y a su vez no está alineado con el logro de las metas que se tienen trazadas dentro del plan estratégico al año 2025.

Así las cosas y teniendo en cuenta este panorama, resulta conveniente realizar el presente trabajo, el cual, no sólo cuenta con gran expectativa y visto bueno por parte de la alta dirección de la compañía, sino que además contribuirá al cumplimiento de la estrategia empresarial y apalancará un plan comercial con varios componentes soportados en herramientas que sin duda permitirán construir un negocio vibrante y mejorará la probabilidad de aumentar las ventas en estos tiempos de reactivación económica.

De igual manera, el presente trabajo resulta atractivo a propósito del entorno y el mercado competitivo en el cual la empresa naviera se encuentra, pues brinda múltiples posibilidades de consolidar y expandir los negocios de sus clientes. El mundo actual apunta a la expansión del libre comercio y las relaciones internacionales sin barreras, lo cual representa una oportunidad clave para la empresa naviera en el ámbito del comercio. Por tal razón, este trabajo favorecerá tanto a los clientes como a la compañía en la expansión de negocios en un mercado más complejo y cambiante, manteniendo los niveles de calidad de los servicios ofrecidos en los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero.

Por último la alta gerencia ha confirmado el acceso a la información que tiene que ver con los registros de ventas desde el equipo de servicio al cliente, y así mismo permitirán realizar las actividades necesarias con el personal, que favorezcan a hacer los hallazgos necesarios para identificar el estado de las competencias que se tienen actualmente en el área de servicio al cliente y las cuales necesitarían ser fortalecidas, tanto falencias técnicas, como no técnicas y las cuales serán la entrada para un posible plan de intervención.

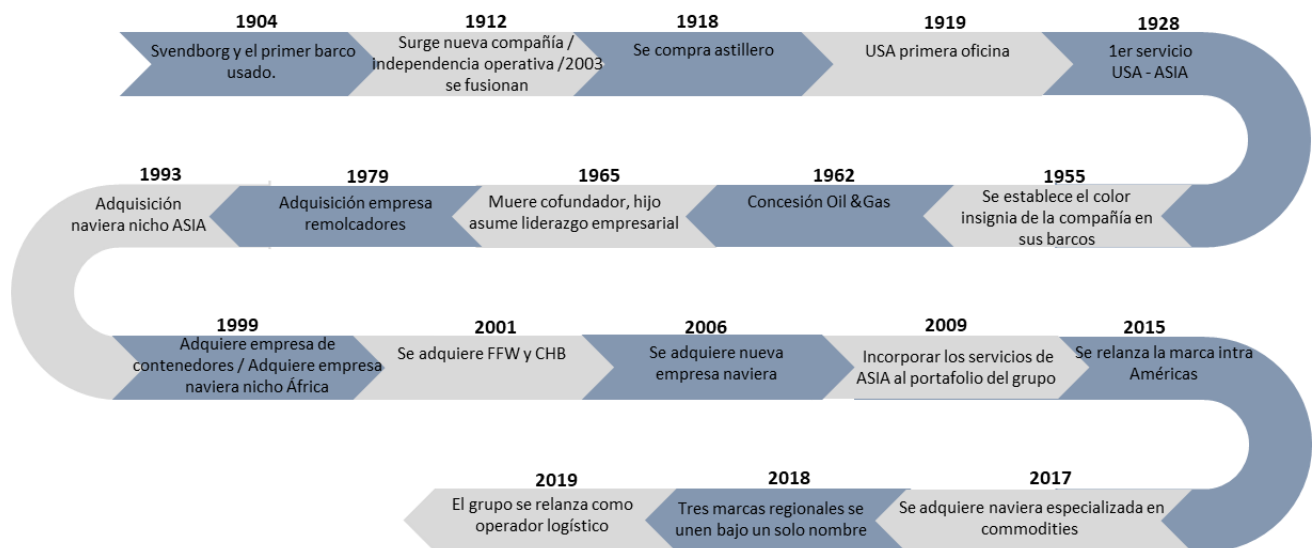
4. MARCO INSTITUCIONAL

Esta compañía del sector naviero, es una compañía que hace parte de un grupo de empresas de origen danés creada en 1928 la cual inició prestando servicio de transporte de carga marítima entre Asia y Estados Unidos; entre 1979 y 2017 adquiere y vende diferentes empresas comprendidas por remolcadores, terminales, fabricantes de contenedores, agentes de carga/ aduana, empresas de transporte marítimos especializadas en corredores específicos (Asia, Europa, Américas), oil trading y en 2019 se convierte en un integrador logístico a nivel global.

El presente trabajo dirigido estará enfocado en una de las empresas del grupo la cual en 2015 se relanzó como carrier regional en el mercado interamericano prestando servicios desde Canadá hasta Chile, la oficina principal de esta empresa está ubicada en Miramar, Florida en Estados Unidos, con presencia en 29 países y más de 240 empleados en el continente.

4.1. Reseña histórica

Figura 1 - Línea de tiempo



Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de la compañía.

4.2. Descripción

Forma jurídica: Sociedad Anónima

Destino de los beneficios: Con ánimo de lucro

Propiedad del capital: Privado.

Ámbito de actividad: Multinacional.

Tamaño: Colombia cuenta únicamente con una oficina en Bogotá, donde trabajan más de 25 empleados directos en los puertos de Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla son representados por el agente naviero quienes cuentan con su propio personal. Es considerada como multinacional por tener presencia en diferentes países. La casa matriz del grupo está en Copenhague, sin embargo, la oficina principal de la empresa a la que está dirigida el trabajo se encuentra ubicada en Estados Unidos.

Sector de actividad: Sector terciario o de servicios.

4.1.1. Misión

No cuenta con una misión definida formalmente por lo cual no se encuentra plasmado en ningún documento formal de la compañía.

4.1.2. Visión

“Conectando y simplificando la cadena de suministro global de nuestros clientes”

4.1.3. Prioridades

- **Transformación marítima:** fortaleciendo las soluciones del transporte marítimo para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Crecimiento del volumen de servicios, la logística rentable y sostenible: con el desarrollo de productos robustos que ayudarán a los clientes a manejar su cadena logística.
- **Transformación de terminales:** para hacerlos grandes, seguros y mejores acompañado de soluciones tecnológicas que contribuyan a la automatización de los mismos.
- **Aceleración de la plataforma del modelo operativo:** desarrollo tecnológico para crear eficiencia en los diferentes procesos de la cadena.

- **Compromiso y cultura:** seguir trabajando en la cultura corporativa enfocada a tener equipos de trabajo comprometidos.

4.1.4. Comportamientos ganadores

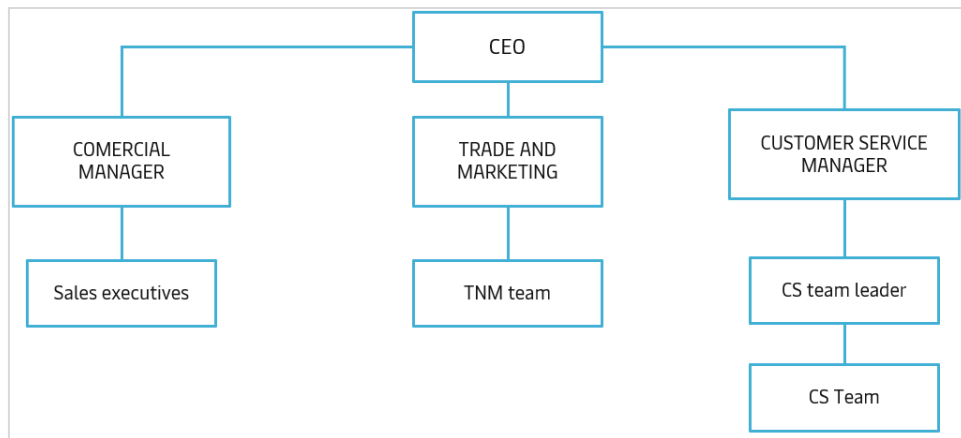
- Orientación al cliente
- Orientación a las personas
- Agilidad
- Colaboración

4.1.5. Valores

- Cuidado constante
- Humildad
- Honradez
- Nuestros empleados
- Nuestro nombre

4.1.6. Estructura Organizacional

Figura 2 - Organigrama empresa naviera, octubre 2021



Fuente: adaptación de los autores a partir del organigrama original de la compañía

4.1.7. Productos o servicios ofertados

- Importación / Exportación marítima FCL
- Transporte terrestre (Interurbanos, Nacional OTM y DTA) desde y hacia cualquier puerto
- Agenciamiento aduanero
- Almacenamiento
- Transporte aéreo
- Soluciones logísticas integrales a carga refrigerada

4.2. Análisis del sector

La industria del transporte marítimo a la cual pertenece la compañía, hace parte del sector terciario el cual se caracteriza por producir bienes intangibles y generalmente sirven de soporte para el sector primario y secundario; Colombia es uno de los pocos países que, por su ubicación geográfica tiene acceso al mar caribe y al océano pacífico, contando con más de 3.000km de costa, así mismo, si bien el país cuenta con dos océanos, las zonas portuarias están divididas en tres, la región del Caribe (8 zonas portuarias), la región del Pacífico (2 zonas portuarias) y el Rio Magdalena (2 puertos).

Figura 3 - Zonas portuarias de Colombia



Fuente: (ANDI, 2021)

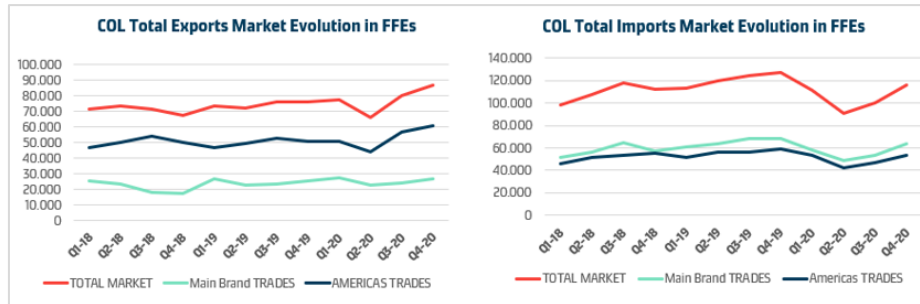
Cabe resaltar que, si bien Colombia cuenta con 12 zonas portuarias, 9 zonas tienen terminales multipropósito incluyendo carga en contenedor (Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Turbo, Buenaventura, Barrancabermeja, Río Magdalena, Guajira y San Andrés) las cuales movilizaron durante el año 2020, 4.3 millones de unidades de TEUS (contenedor de 20) o 2,15 millones de FEUS (contenedores de 40), decreciendo un 0,4% con relación al año anterior, es decir, 8,5 millones de FEUS menos (Mintransporte, 2021).

Para esta empresa del sector naviero, determina el tamaño de mercado solo tomando los puertos de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Turbo y Buenaventura donde el tamaño del mercado en Colombia corresponde a 729K FFES donde la compañía cuenta con el 56% de participación de las rutas intra américas y un 44% de participación en rutas de Asia, Europa, África y Oceanía. Por efectos de la pandemia el mercado en Colombia se contrajo un -7% impulsado por la caída de las importaciones tomando como referencia año 2020 vs 2019. En las rutas que maneja la naviera, el mercado creció un 4% en sus exportaciones comparando 2020 vs 2019, sin embargo, hubo un decrecimiento del -14% en las importaciones 2020 vs 2019. (SICEX , 2021).

Las principales rutas de exportación de Colombia tienen como destino los países de Estados Unidos, Perú y Brasil, donde los tres principales productos son banano, plástico y café; mientras que los principales países de importación son China, Estados Unidos y Brasil, donde los tres principales productos de importación son plástico, maquinaria y químicos. Así mismo, es importante resaltar que el principal puerto de contenedores es Buenaventura (total Colombia), sin embargo, Cartagena es el puerto número uno para las exportaciones y Buenaventura es el puerto número uno para las importaciones.

En el último trimestre del año 2020, la recuperación de los volúmenes de carga fue apalancado por las exportaciones que crecieron un 14% (2020vs. 2019), mientras que las importaciones se contrajeron un -9% (2020vs. 2019). Así mismo, la línea de las Américas hizo dos récords en el último trimestre del 2020, por un lado, en exportaciones subió el punto máximo en volumen y por otro lado un nuevo récord en volumen total entre importaciones y exportaciones.

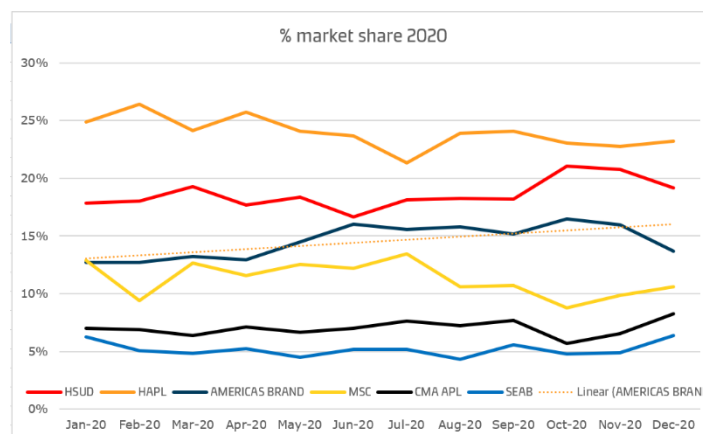
Figura 4 - Evolución total del mercado colombiano en Importación y Exportación



Fuente: elaboración de la compañía de acuerdo con SICEX

Para el año 2020 en el sector marítimo en la región interamericana de la compañía continúa en la tercera posición dentro de los top Carrier del mercado, con una participación de mercado del 14% donde perdió dos puntos de participación respecto al 2019, por otro lado en primer lugar, se encuentra Hapag Lloyd con el 23% de participación y el segundo lugar para Hamburg Sud con el 18% del mercado; En las exportaciones la compañía gano 1K FFES, mientras que el segundo lugar perdió 4K FFES en comparación al 2019 cuando el mercado creció un 6%.

Figura 5 - Participación en el mercado, 2020



Fuente: elaboración de la compañía de acuerdo con SICEX

5. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá como referencia los conceptos relacionados con: panorama transporte marítimo internacional, fundamentos de comercio internacional y nacional, perspectiva organizacional del sector logístico, planeación estratégica de ventas en negocios B2B y gestión por competencias.

5.1. Panorama transporte marítimo internacional

Durante la última década, la globalización de las economías ha conducido a un crecimiento importante del comercio mundial, tanto en el transporte terrestre como especialmente en el marítimo y en la infraestructura que lo sirve. Ninguna nación puede pensar en el progreso económico sin el desarrollo de un sistema de transporte eficiente, en especial cuando se requiere del transporte de mercancías y productos de intercambio comercial de la forma más económica posible (Octavio & Ricardo, 2006).

El 90% del volumen de mercancías es transportando por los mares, lo cual indica que una empresa naviera está en primera línea como proveedor de servicios al comercio de su región de influencia, propulsando el desarrollo económico y vínculos con el mundo (Octavio & Ricardo, 2006). Es por esto, que cualquier situación que converja en la economía internacional puede presentar oscilaciones cíclicas a través del tiempo, alternando fases de prosperidad, crisis, recesión y reactivación para estas compañías.

En el año 2018, el comercio internacional alcanzó a transportar por agua 11.815 millones de toneladas métricas, diferente al año 2019 donde se tuvo un récord histórico de 11.860 millones de toneladas, que representó un crecimiento interanual del 0.4%. La movilización global para el año 2020 alcanzó 11.240 millones de toneladas, estimando una caída interanual del 5.2%. (Ricardo & B, 2020). Al confirmar dichos datos, la repercusión de la pandemia en la actividad marítima de transporte de cargas será un retroceso mayor a tres años de acuerdo con la evolución de las cargas transportadas en volumen.

La irrupción de COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial que viene desde la crisis financiera de 2008-2009. Gran parte del estancamiento de las actividades productivas para el año 2020, inició en Asia y seguido por Europa, América del Norte y el resto del mundo provocó aumentos de desempleo con la consecuente reducción de la

demanda de bienes y servicios por las compañías navieras en el mundo. En esta coyuntura, en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17.7% con respecto al mismo mes de 2019, afectando especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. América Latina y el Caribe es la región en desarrollo más afectada (CEPAL, Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística, 2020).

Después de que el mundo reiniciara las restricciones a la movilidad por la pandemia, en el caso del transporte de carga marítimo hizo que miles de contenedores se quedaran parqueados, la operación logística mundial sigue afectada por congestión originada en la escasez de trabajadores, insuficiencia de barcos y contenedores en los puertos, en un inusitado repunte de compras de bienes e insumos por internet, que la capacidad de la infraestructura sigue teniendo problemas para atender (Ahumada, 2021). Esta crisis de contenedores afecta el bolsillo de todos los consumidores, puesto que si antes se pagaba por mover un contenedor desde China por un valor de US\$2.000 a la costa oeste de Estados Unidos, ahora se debe pagar por ello US\$20.000, lo cual el sistema de infraestructura portuaria sigue siendo el más afectado y abrumado por la pandemia provocando una de las mayores crisis en la historia desde que comenzaron a utilizarse contenedores en la Segunda Guerra Mundial (BBC News Mundo, 2021).

La situación de Colombia es aún más preocupante ya que a inicios del año 2021 la operación naviera y terrestre se agravó por otro tipo de circunstancias que contribuyen a la problemática mundial que se vive en la operación del comercio internacional del país, esto debido a los bloqueos en las carreteras durante los paros, llevando a las empresas navieras a tomar decisiones drásticas en cabotajes a otros puertos para poder cumplir con tiempos, cargues y descargues de mercancías. El colapso que se vive en el puerto de Buenaventura genera importantes sobrecostos al comercio exterior, elevando un 500% los precios logísticos normales en el puerto (Villahermosa, 2021).

5.2. Fundamentos de comercio internacional y nacional enfocado en el sector naviero

A pesar de la crisis que afectó de gran manera el sector naviero, las compañías tienen una proyección positiva en el mercado, lo cual es un comportamiento que se podría explicar por dos teorías del comercio internacional: el regionalismo estratégico y la mano invisible del mercado. La primera se aprecia en las alianzas actuales y las proyectadas entre navieras, y la segunda, en la intervención del gobierno, que apoya indirecta y directamente a varias empresas, al ser socio

de estas o dueño de algunas compañías dedicadas a la prestación de servicios en líneas de negocio terrestre, almacenamiento y distribución y aduana (Legiscomex, 2014).

En consecuencia, a las diferencias entre países existen otras teorías que hacen parte del comercio internacional: el modelo de la ventaja comparativa de David Ricardo (Polanco, 2012), el cual indica que el intercambio es posible y mutuamente beneficioso puesto que se manejan costos relativos. El modelo Heckscher - Ohlin, que indica que los países se especializan en la exportación de los bienes cuya producción es intensiva en el factor en el que el país es abundante (Polanco, 2012).

En Colombia, no se constitucionaliza un modelo económico preciso, sino que admite políticas económicas diversas dentro de los límites normativos y valorativos. Muestra de ello se tienen los TLC (Tratados de Libre Comercio), 17 acuerdos y 1.500 millones de compradores, esto ha permitido al país tener más progreso en su economía, pues a través de ellos se ha ampliado el mercado de bienes y servicios para los colombianos. Este tipo de acuerdo crea vínculos cercanos con los países socios, logrando que los exportadores proyecten sus negocios y comparen sus productos con la oferta mundial (Procolombia, 2020).

5.3. Perspectiva organizacional del sector logístico.

El diagnóstico organizacional se define como un proceso analítico que facilita identificar la situación real de una organización en algún periodo de tiempo para descubrir problemas y áreas de oportunidad, de tal manera que se puedan corregir y aprovechar para el libre desarrollo de una compañía. La razón principal de realizar un diagnóstico es poder lograr e identificar la hoja de ruta rápida y segura cuando se quiere vender más, pues por medio de ella se encontrarán falencias en venta cruzada o poder justificar que los vendedores no están dando el 100% por desconocimiento del producto o servicio.

La Universidad de Zulia agrega que una perspectiva teórica del diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa con una visión a futuro, ya que el mundo empresarial de hoy no solo se enfoca en la búsqueda de la mejora de procesos sino en la renovación de los planes de negocio para garantizar la rentabilidad en el plazo planeado y permanencia en el mercado (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019).

Para llevar a cabo cualquier tipo de plan de negocio, es necesario iniciar con un análisis o diagnóstico estratégico organizacional interno y externo, donde el factor interno corresponde a un diagnóstico de los recursos, partiendo de la premisa de que toda empresa cuenta con fortalezas y debilidades en las áreas funcionales y es esencial que se tenga una definición clara de estos elementos ya que los mismos están bajo el control de la gerencia. El autor plantea que el diagnóstico interno debe incluir otros elementos que constituyen la organización tales como: la gerencia, mercadotecnia, factores financieros, sistemas de información, estructura organizativa, planeación y control. El factor externo está constituido por otras fuerzas que están fuera de los límites de la compañía, considerándose como importantes porque pueden afectar la toma de decisiones dentro de la entidad (David, 2003). Estas fuerzas son consideradas o son traducidas en cambios de la demanda de los consumidores, lo cual afecta los tipos de bienes y servicios desarrollados, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019).

Como instrumentos o herramientas para llevar a un paso siguiente este tipo de análisis que implica factores internos y externos de las compañías enfatizado en diagnóstico organizacional, se considera que el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) involucra todos los elementos del entorno para evaluar aspectos que generalmente hacen parte de las organizaciones y que están involucradas en el plan o estrategia de negocio en pro del cumplimiento de los objetivos o metas de la compañía. Otra opción de análisis que trata factores externos es el PESTEL (política, “enviromental” ambiental, social, tecnología, economía y legal), esta es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones (Fernández, 2011).

Dicha herramienta está conformada por seis factores de análisis y ellos son: factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores ambientales y factores legales. El primer factor se refiere al grado de intervención del gobierno en la economía tales como: legislación tributaria, laboral, medioambiental, arancelaria, aduanera y presupuestaria. El segundo factor incluye el crecimiento económico, tipos de interés, tipos de cambio, las tasas de inflación, déficit público o tasas de desempleo. El tercer factor incorpora aspectos sociales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de

edades, nivel de educación, entre otros. El cuarto factor incluye aspectos de investigación y desarrollo, automatización de acuerdo con el ritmo de los cambios tecnológicos. El quinto factor considera aspectos ecológicos y de cuidado del medio ambiente. El sexto y último factor se suele diferenciar de los políticos antes vistos y, en este caso, se incluyen nuevas políticas internacionales (Fernández, 2011).

5.3.1. Modelo 1PL

Este consiste o hace referencia a una empresa que tiene su propia carga, flete y puede transportar bienes y mercancías de un punto a otro. Se compone principalmente de dos partes el fabricante o proveedor y la persona que lo compra, no existe en este modelo otros intermediarios involucrados en todo el proceso logístico (Logistics, 2019).

5.3.2. Modelo 2PL

La logística de segunda parte implica el transporte de mercancías desde un área de transporte particular de la cadena de suministro bien sea férreo, terrestre, marítimo o aéreo al destino. Este reconocido también como un servicio individual o sistematizado con servicios propios o recursos externos como transitorios internacionales. A medida que el crecimiento empresarial 1PL se transformó en 2PL por designación de un subcontratista para realizar las actividades logísticas en su nombre (Majid, y otros, 2019).

5.3.3. Modelo 3PL

En la actualidad, la tecnología juega un papel importante y cada vez más central en la forma en que la industria desarrolla y supera diversos desafíos a medida en que las cadenas de suministro se vuelven más complejas y fragmentadas. Por lo anterior, es primordial que hoy las compañías examinen los desafíos y busquen incorporar algunas tendencias que le aportan a la logística beneficios y nuevas oportunidades para madurar en la industria. Como también, para nadie es un secreto que este negocio está detrás de la curva en comparación con otras industrias tales como la automotriz en incorporar a sus negocios la tecnología, puesto que muy pocas empresas dedicadas a la logística le apuestan a incluir en sus procesos tecnologías como big data, llevándolos a seguir utilizando sus propios sistemas y estándares de datos (Moller, 2020) .

Una tendencia que marca la diferencia en muchas empresas dedicadas al transporte logístico es la logística 3PL, también conocida como logística de terceros o logística tercerizada; esta hace referencia a aquellos servicios que una empresa contrata por medio de un proveedor para que lleve a cabo su logística, así como las tareas de almacenamiento, preparación de pedidos o transporte de mercancía por medio del poder de conocimientos basados en datos y en tecnología. Según el 23rd Annual Third -Party Logistic Study, manifiesta que el 89% de las empresas que trabajan con un operador 3PL afirma que este les ha ayudado a mejorar el servicio y a satisfacer así a sus clientes, puesto que han tendido a priorizar desarrollos tecnológicos en su negocio principal para llevar a un segundo nivel sus cadenas de suministro y ocupando su negocio principal un papel secundario (Langley & Infosys, 2019).

Para que las cadenas de suministro actuales tengan éxito, los remitentes y los 3PL deben tener la capacidad de obtener datos en tiempo real. Es por esto, que entre las empresas de logística y sus proveedores 3PL se están moviendo cada vez más hacia asociaciones significativas y trabajo en equipo con el fin de lograr los metas juntos, entregándole a los clientes soluciones confiables y mejorando con ello la experiencia del usuario en utilizar cadenas de suministro como una ventaja competitiva (Langley & Infosys, 2019).

5.4. Planeación y estrategia de ventas en negocios B2B

De acuerdo con el diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá, éste menciona que la venta es un proceso que permite establecer relaciones con los clientes buscando identificar las necesidades, llevándolos a crear e identificar ofertas comerciales que comuniquen el producto o servicio que ofrece la empresa. Por lo tanto, se reconoce que el equipo comercial o de ventas son los encargados de poner en práctica la estrategia de marketing y ser los actores que impulsan la búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos de la entidad; no sin antes aclarar que dependerá de las habilidades, conocimiento del producto o servicio para entender las necesidades de los clientes (Agudelo & Cordoba, 2020).

También se reconoce que, para el cumplimiento de la estrategia de ventas, este no es un objetivo sencillo de lograr, en especial en mercados competitivos. Por lo anterior existen dos tipos de planes: el primer plan mencionado por Ivan Thompson en su artículo “cómo incrementar las ventas en un corto plazo”, hace referencia a la definición de un plan estratégico que apunte

hacia un incremento de las ventas a largo plazo (años), por ejemplo, mediante la captación y fidelización constante de clientes. El segundo plan se reconoce como operativo puesto que apunta a incrementar las ventas en el corto plazo (1 a 3 meses), por ejemplo, mediante acciones de estímulo que logren una decisión de compra instantánea (Thompson, 2012) .

5.4.1. Modelo de negocios Business to Business (B2B)

Según (Hamad, Elbeltagi, P., & El-Gohary, 2015), B2B son las actividades de negocios por vía electrónica que tienen como fin mejorar la ventaja competitiva, en relación con la venta, compra, intercambio o transferencia de bienes, servicios e información entre las organizaciones, por otra parte (Haag, Baltzan, & Phillips, 2005), define que el comercio electrónico se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet y engloba diversos tipos de servicios que rodean a las personas y procedimientos que apoyan el uso. Por lo tanto, para el uso del B2B e-commerce, es necesario considerar tanto los factores suaves como los duros. Los factores duros implican especificaciones de cierto tipo de artefacto de TI (por ejemplo, un sistema de automatización de la oficina), mientras que los factores blandos son más delicados y comprenden las experiencias vividas de las personas que constituyen sus sentimientos y percepciones.

Otro autor tal como R, Rusko plantean que a pesar de las ventajas que tiene el B2B e-commerce, es también un reto la coordinación de los entornos de la cadena de suministro puesto que son una fuente de conflictos, ya que se requiere adaptación intensiva en planificación y sub-estrategias de los empresarios en cada paso o canal de comercialización (Rusko, 2016). Por otro lado, los autores Li y Moyano argumentan que por medio del sistema B2B se puede estimular una mejor efectividad en los procesos y la comunicación con proveedores y otros canales vía electrónica, para así identificar en un primer nivel sus mejores aliados y adoptar iniciativas que mejoren la cadena de suministro entre ellos garantizando el cumplimiento de los compromisos acordados (Li, 2009) (Moyano, 2010) .

De acuerdo con (Tarazona, Medina, & Giraldo, 2013) el uso de las tecnologías es un requisito prácticamente obligatorio a nivel empresarial, aún más en todo lo relacionado con actividades comerciales, donde la aplicación efectiva de la estrategia puede resultar un factor crítico con el que puede tener una ventaja competitiva y sostenible, de lo contrario, fácilmente terminaría perdiendo mercado y posteriormente a la quiebra de su negocio. En consecuencia, teniendo en cuenta los retos que enfrenta el comercio internacional por las transformaciones constantes de los

mercados donde involucran innovación tecnológica, hace que el comercio electrónico sea una herramienta ante mercados altamente competitivos, donde la aplicación del B2B aumenta las posibilidades de fortalecer el desempeño comercial, mejorando el relacionamiento con los clientes, la comunicación y el intercambio de información (Biemans, Brenčič, & Malshe, 2010)

En conclusión, para la economía global, el B2B se está convirtiendo en un importante componente en el ámbito del comercio electrónico, para que las empresas tengan la posibilidad de buscar ventajas económicas y competitivas tales como: ingreso a nuevos mercados para desarrollar y mejorar las relaciones actuales con sus clientes, también con ello se logrará el aumento de la cartera de bienes y servicios ofrecidos. Es importante reconocer que la velocidad a la que se expande la adopción del B2B depende de la complejidad del macro ambiente económico. En consecuencia, se puede concluir que la velocidad de desarrollo en este campo generalmente aumenta en tiempos de inestabilidad económica, recesiones o crisis como la ocurrida entre 2008-2009 en República Checa y el mundo entero (Simek, Cempirek, & Gross, 2021).

5.4.2. Estrategia comercial

Puede haber incontables estrategias o tácticas de ventas que permitan consumir objetivos de ventas planeadas, pero las más importantes para vender mucho más en el negocio o empresa son las siguientes: ofrecer servicios agregados sin costo, dar obsequios, usar la tecnología, testimonios y búsqueda de referidos. No solo estos puntos aportan al consumo de servicios, sino que también el equipo de ventas debe basarse en diferentes conocimientos o saberes como por ejemplo la psicología donde estudia la emociones y creencias de los potenciales clientes aportando éxito en una negociación (Morales, 2018).

La cámara de comercio de Bogotá, también expone 3 estrategias digitales para incrementar las ventas en canales B2B, la primera hace referencia a tener alianzas estratégicas con otras empresas del sector que ofrecen productos diferentes pero con la misma audiencia que a través de ellos podrán acceder al pool de posibles clientes y nuevos beneficios, la segunda corresponde a crear de manera activa contenidos en redes sociales teniendo en cuenta el tipo de empresa y clientes a llegar con publicaciones o contenido de valor. Por último, el uso de plataforma de LinkedIn es otro instrumento o estrategia que puede agrandar significativamente la visibilidad de la empresa contactando directamente a otras compañías y personas de manera

segmentada por medio de mensajes y contenido de valor que atraigan futuros clientes (Bogotá & Carvajalino, 2021).

En fenómeno del marketing digital, no solo contempla redes sociales tales como LinkedIn, sino también existen otras opciones tales como Google AdWords y el modelo Freemium. Google AdWords consiste en que el mismo Google realiza una clasificación de resultados más precisos desde Internet, haciendo este proceso más rentable con el principio de pago de un solo clic. Es importante que en la elección de palabras estas siempre sean las adecuadas ya que con ellas se llegará al público objetivo. El modelo freemium proviene de combinar las palabras “gratis” y “premium”, lo cual consiste en que el cliente invita a nuevos clientes y recibe algo extra de la empresa. Este modelo es considerado como un virus eficaz de marketing para hacer crecer una nueva empresa en redes sociales (Kauppa, 2014).

5.4.3. Plan de ventas

El plan de ventas es el análisis, la implementación y el control de programas diseñados para crear, construir y mantener beneficios mutuos en la relación empresa-clientes, con el fin de cumplir los presupuestos asignados, también se define como una serie de actividades integradas y relacionadas entre sí, que se realizan en búsqueda de un objetivo específico, y que se deben realizar en un tiempo determinado (Soto, Ruiz, & Echavarría, 2012). El plan de ventas también puede definirse como la planificación relativa a la acción de vender tanto en su faceta material como humana, es decir, la fuerza de ventas. Por lo tanto, dicho plan no contempla aspectos relativos al marketing como es la publicidad o el desarrollo de producto.

5.4.3.1. Proceso de ventas

De acuerdo con Wendy Connick, hay 7 etapas en el proceso de ventas:

1. Prospectos potenciales
2. Programa una cita
3. Califique al cliente potencial
4. Haz tu presentación
5. Abordar las objeciones de los clientes potenciales
6. Cierre la venta
7. Solicite referencias (Connick, 2019)

Cualquier proceso de ventas comienza con la prospección de los clientes potenciales o también conocido como investigación de mercado. Este proceso permite a las empresas decidir qué vender y a quién. Se trata de identificar a su cliente. También en la investigación de mercado, la empresa necesita identificar las necesidades del mercado y calcular el precio del producto, etc. (Brandt, 1999). Este también es el momento de evaluar las amenazas y, especialmente, de encontrar a los competidores. Y, por supuesto, desde el punto de vista de las ventas, este es el momento de encontrar esos clientes potenciales.

Programar una cita es una forma de arte en sí misma. Especialmente en el mercado B2C o B2B con mucho volumen, conseguir una cita puede ser difícil. Hoy en día hay una gran cantidad de empresas especificadas en servicios de reserva. En algunos casos, reservar una cita es simplemente imposible. Sin embargo, existen algunos programas que permiten a las personas realizar una reunión en línea. También hay una diferencia en cómo se organizan las reuniones. Al conocer gente por primera vez en tarifas, por ejemplo, es más fácil programar una reunión de calidad que en una llamada en frío. En las llamadas en frío se trata de la cantidad (Geoffrey, 2012).

A veces, calificar al cliente potencial puede resultar difícil. Calificar al cliente potencial significa que el vendedor debe averiguar si la persona con la que está hablando es la adecuada, si tiene dinero, si tiene intereses y si tiene la autoridad para realizar una compra (Loo, 2012). Hacer la investigación antes del primer contacto lo mejor posible puede ahorrarle al vendedor mucho dinero y tiempo. En algunos casos, puede resultar difícil identificar a la persona adecuada con quien hablar.

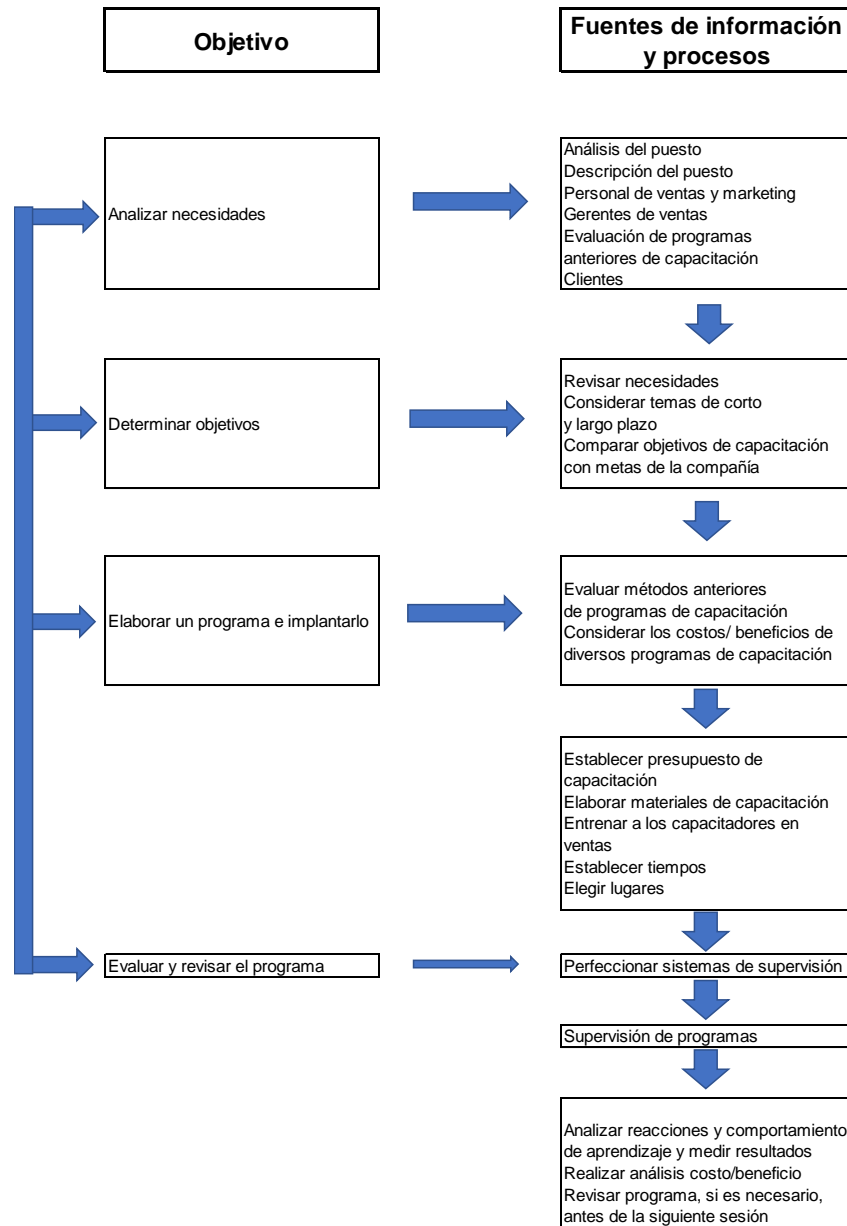
La reunión de ventas en general tiene muchas cosas que se deben y no se deben hacer. Antes de la reunión es fundamental prepararse bien. Cuando esté bien preparado, podrá responder a cualquier pregunta de forma veraz y profesional. De esa manera, el vendedor también se verá seguro y digno de confianza. Según Wendy Weiss, la reunión de ventas debe seguir la regla 80/20, donde el cliente habla el 80% del tiempo y el vendedor el 20% del tiempo (Smith, 2014). Sin embargo, especialmente en las ventas B2B, la presentación que se le da al cliente puede y debe ser más específica. Es importante escuchar al cliente y sus preguntas y responder en consecuencia. Una buena reunión de ventas tiene que ver con el equilibrio y la comprensión mutua.

Una vez finalizada la venta, es importante hacer un seguimiento con el cliente. Esto es más importante en el mundo B2B, donde las buenas relaciones con los clientes son más importantes y apreciadas. Los seguimientos se pueden realizar a través de muchos canales si es necesario. La mejor forma es llamar, es más personal que los correos electrónicos. Al realizar un seguimiento, no solo puede ayudar al cliente respondiendo nuevas preguntas que puedan tener, sino que también puede obtener nuevos clientes potenciales. También puede preguntarle al cliente si está bien que los use como referencia (Zetlin, 2014).

5.4.3.2. Capacitación fuerza de ventas

Uno de los factores importantes dentro del plan de ventas, es la implementación de entrenamientos y capacitación orientados hacia los grupos que se encargan de desempeñar la actividad, la capacitación de ventas se emprende con el fin de incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y propiciar un manejo más eficiente del tiempo y del territorio (Johnston & Marshall, 2009).

Figura 6 - Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas



Fuente: (Johnston & Marshall, 2009)

5.4.3.3. Indicadores de gestión

La frase “solo se puede mejorar aquello que se puede medir” es muy acertada en cuanto a poder identificar aquello que permite tener retroalimentación para corregir procesos o actividades aumentando el desempeño de las mismas. En el año 1987, la Comisión de

Productividad Industrial del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts), después de haber examinado 8 sectores de producción recomendó que se debía crear técnicas idóneas para medir y aumentar la eficacia de las actividades o planes definidos para el logro de objetivos estratégicos de las compañías. Y tiempo después la Universidad de Harvard concluye que es importante crear marcos para la medida de las actuaciones empresariales, el cual deben incluir indicadores centrados en clientes y sus expectativas (Salgueiro, 2001).

Tomando como referencia lo anterior, la medición de indicadores trae consigo algunos beneficios si las medidas son tomadas de manera correcta. Algunos de ellos son:

- a. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- b. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa.
- c. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes.

Adicional, existen indicadores de medida denominados como Ratios, este indicador evalúa costes de distribución/ cifra de ventas, cifra de ventas/número de empleados y número de clientes satisfechos /número de clientes totales.

El indicador debe considerar las siguientes características: la primera consiste en que este debe poderse identificar fácilmente ya que va a permitir controlar el rumbo de la empresa, el segundo solo se debe medir aquello que es importante puesto que deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada, el tercero se debe comprender muy claramente y el cuarto hace mención en que lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular (Salgueiro, 2001).

A continuación, se mencionarán algunos KPI que son considerados importantes para mejorar el rendimiento de un equipo que tiene como objetivo efectuar ventas, como lo es el caso del equipo de servicio al cliente de la compañía. Ej: crecimiento de ventas, oportunidad de venta, ventas a la fecha, ventas por región, ventas por representante, eficiencia fuerza de ventas, cantidad y valor de oportunidades dentro del embudo y número de acercamientos semanales con clientes actuales y futuros, cuentas nuevas potenciales, precios de competencia, retención de clientes, NPS- puntaje de recomendación, duración del ciclo de venta, tasas de respuesta positiva versus negativa, cobertura de los territorios de los representantes e impacto de las promociones de precios (April, 2021).

5.5. Gestión por competencias

El concepto de competencia ha evolucionado desde sus inicios, pasando por diferentes etapas que han modificado el enfoque de la gestión y desempeño laboral. De acuerdo con David McClelland citado por Vargas, Casanova, & Montanaro, el concepto de competencias comienza a utilizarse como consecuencia a identificar las variables que explican la motivación y el desempeño de los colaboradores (Vargas, Casanova, & Montanado, 2001). Con este enfoque, la idea es integrar las destrezas y habilidades de los colaboradores, con el propósito de que las pueda desarrollar en el ámbito de trabajo de acuerdo con los valores y cultura de la organización.

Otro modelo general de gestión por competencias planteado por José María Saracho menciona que este tema adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal (Saracho, 2005).

Existe un método el cual permite tener un diagnóstico sobre la habilidades técnicas y blandas por cada individuo que hace parte del equipo o muestra a tomar para identificar oportunidades de mejora denominado sistema ILUO. Es un método de calificación de competencias y habilidades basadas en el desempeño, mide también conocimientos, pero éstos son una referencia única de la calidad del producto esperado (Viera, 2019). Así pues, la matriz ILUO es un programa de capacitación, que forma parte de las metodologías Lean, originadas en Toyota, que busca perfeccionar las operaciones en procesos continuos y la optimización de recursos de las compañías, a través de un proceso de cambio que modifica el trabajo tradicional en las empresas manufactureras. Este modelo es también ampliamente aplicado a otros sectores, tales como servicios y está enfocado en ayudar a los colaboradores que son parte de la empresa, a organizar los conocimientos de tal manera que contribuyan en prestar servicios en un mercado competitivo para que así las empresas se mantengan en la cima (Bello, 2019). Gráficamente la matriz se construye de la siguiente forma:

Figura 7 – Matriz sistema ILUO

	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5	Nivel x integrante
Integrante 1	1	1	2	2	1	7
Integrante 2	2	1	1	4	1	9
Integrante 3	1	4	3	1	1	10
Integrante 4	1	3	2	3	2	11
Integrante 5	4	4	3	2	1	14
Nivel actual competencia	9	13	11	12	6	

Fuente: (Bello, 2019)

Método de calificación de competencias en el sistema ILUO

Nivel I (1): Aquellas personas que comprenden y aplican las instrucciones pero que requieren acompañamiento pues aún están en período de capacitación.

Nivel L (2): Aquellas personas que además de lo anterior, aseguran la calidad de su trabajo, pero no están calificadas para trabajar sin supervisión.

Nivel U (3): Aquellas personas que ya están acreditadas para cumplir con su tarea bajo los estándares y el tiempo requerido.

Nivel O (4): Aquellas personas que ya han acreditado todos los niveles de habilidad y son capaces de poder formar a otras personas.

Al aplicar el sistema ILUO se espera tener una radiografía actual de las habilidades y conocimientos del equipo de trabajo. Por medio de la aplicación del análisis vertical y horizontal, se suma la puntuación obtenida y de esa manera se conoce el estado actual, se definen los objetivos de mejora y los puntos en los cuales se deben mejorar o profundizar. Se determina posteriormente un cronograma y un programa de formación a fin de cumplir los objetivos.

5.5.1. Capacitación empresarial

Hoy en día los modelos de capacitación y los programas de entrenamiento laboral han evolucionado de tal forma que estos puedan adecuarse a las necesidades y cultura de la empresa. Uno de los modelos más utilizados a nivel mundial, denominado Chiavenato el cual está basado en la subdivisión de la formación en uso, tiempo y posibles aplicaciones, donde las necesidades de capacitación juegan un papel preponderante y los métodos de aprendizaje que se deben utilizar en la entrega del contenido seleccionado. El método de aprendizaje influye en los resultados que se desean obtener puesto que el método tradicional ya no es un método que garantice que los conocimientos lleguen en su totalidad a las personas por diversos distractores que llevan a la desconcentración, de manera que con cada capacitación se debe generar interés en el tema.

El concepto de capacitación laboral o empresarial, proporciona medios que permitan el aprendizaje en sentido positivo y beneficioso para aquellas personas de una compañía que desarrollen de manera rápida los conocimientos, aptitudes y habilidades para así lograr ciertos beneficios tales como, preparación de personal que ejecute de manera inmediata diversas tareas de la organización, proveer al personal oportunidades para el continuo desarrollo de sus cargos actuales y en otro tipo de funciones y por último cambiar la actitud de las personas, para crear un clima satisfactorio entre empleados, y hacerlos más receptivos a las técnicas de identificación de negocios (Castaño, 2018).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta el diseño metodológico aplicado a las variables definidas de investigación, estas variables son la situación actual y oportunidades del área del servicio el cliente de la compañía.

6.1. Tipo investigación

De acuerdo con los enfoques de investigación comúnmente utilizados y de acuerdo con el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, se clasificó como una investigación cuantitativa en la medida en que se evaluaron los conocimientos de los agentes de servicio al cliente, y esto permitió observar numéricamente el estado actual de la población definida: equipo de servicio al cliente de la compañía.

Posteriormente se efectuó el respectivo análisis de los datos e información, los cuales sirvieron como materia prima para el desarrollo de las estrategias para el mejoramiento del proceso de ventas de la compañía.

A continuación, se presenta de modo general las principales fases que se contempla dentro del trabajo dirigido:

Tabla 2 - Fases generales de la investigación

Planteamiento del problema
Revisión documentación y realización del marco teórico
Planteamiento diseño metodológico
Selección muestra
Recolección de datos
Análisis de datos
Interpretación de resultados
Diagnóstico organizacional
Plan de ventas, plan de entrenamiento y recomendaciones

Fuente: elaboración de los autores a partir de la metodología de investigación de trabajo dirigido

6.2. Alcance de la investigación

El alcance definido para la investigación es descriptivo, toda vez que busca especificar y recoger información de manera independiente acerca de las propiedades, características y perfiles de los grupos poblacionales definidos (Hernandez Sampieri, 2014).

6.3. Análisis interno y externo

A continuación, se presentan las herramientas que se utilizarán para hacer los análisis tanto internos como externos:

Tabla 3 - Análisis interno y externo

Análisis externo	Análisis interno
Análisis PESTEL	Evaluación de conocimiento Valoración habilidades blandas Matriz ILUO
Análisis DOFA	

Fuente: elaboración de los autores a partir de las fuentes consultadas

- a. **Análisis PESTEL:** permitirá saber cómo se encuentra la empresa naviera en el entorno político, ambiental, social, tecnológico, económico y legal, con base en este análisis se podrá construir un panorama y saber cómo se encuentra la empresa en el entorno general, y después analizar cuáles son aquellos entornos que impactan las ventas desde el área de servicio al cliente.
- b. **Análisis DOFA:** en este caso, es parte de los análisis tanto interno como externo; externamente está dirigido a conocer las oportunidades y amenazas en el entorno en el cual funciona el equipo de servicio al cliente en la empresa, internamente se dirigirá a la identificación de debilidades y fortalezas dentro la empresa y especialmente del equipo de servicio al cliente. Este análisis permitirá identificar cuáles son las tendencias actuales en el mercado y las falencias que tiene el área de servicio al cliente y que deberán mejorar mediante el plan de ventas.

- c. **Matriz ILUO:** Matriz de habilidades técnicas y no técnicas y cuyas entradas serán las diferentes evaluaciones que se ejecuten dentro del equipo de servicio al cliente.

6.4. Poblaciones y muestra

Dentro de este trabajo se identifican los grupos poblacionales como se muestran a continuación:

6.4.1. Población equipo servicio al cliente:

El primero se trata del equipo de servicio al cliente de la empresa naviera, el cual cuenta con 11 colaboradores a cargo de un Team Leader y el Customer Service Manager, 5 de género masculino y 6 de género femenino, entre los rangos de edad 26 a 41 y pertenecientes a tres segmentos:

Tabla 4 - Población actual área servicio al cliente

Nombre	Género	Edad	Segmento
Agente 1	Hombre	36	*Seacool
Agente 2	Hombre	28	**Seaprime
Agente 3	Mujer	25	Seaprime
Agente 4	Mujer	26	***Seaelect
Agente 5	Mujer	35	Seaelect
Agente 6	Mujer	30	Seaelect
Agente 7	Mujer	30	Seaelect
Agente 8	Hombre	37	Seaprime
Agente 9	Mujer	35	Seaelect
Agente 10	Mujer	41	Seacool
Agente 11	Hombre	41	Seaprime

Fuente: elaboración de los autores a partir del organigrama de la compañía

*Seacool: son todos los clientes que manejan productos de carga refrigerada o perecederos.

** Seaprime: este segmento está compuesto por tres tipos de clientes BCO (dueños directos de las cargas) KC (clientes claves) FFW (agentes de carga) con volúmenes de más de 500 FFES (contenedores de 40 pies) anuales.

* Sealect: son todos los clientes entre agentes de carga y clientes directos que mueven un volumen menor a 500 FFES (contenedores de 40 pies) al año.

6.5. Instrumentos de medición

A continuación, se detallan los instrumentos de medición que se utilizaron en el presente trabajo dirigido:

6.5.1. Prueba de conocimientos técnicos

En primer lugar, una prueba de conocimientos de tipo selección múltiple de un total de 15 preguntas para un valor total de 100 puntos y que se aplicaron a cada uno de los 11 integrantes del equipo de servicio al cliente.

En tabla a continuación se muestra todas las preguntas con el valor en puntos asignado, en color sombreado, se subraya la respuesta correcta:

Tabla 5 - Modelo prueba de conocimientos aplicada

Preguntas y respuestas prueba de conocimientos área servicio al cliente
<p>1. Indique cuáles servicios de transporte terrestre ofrece la compañía (10 puntos)</p> <p>Carga Nacionalizada, OTM, DTA, paqueteo. Carga Nacionalizada, OTM, DTA, Carga refrigerada, DUTA Carga Nacionalizada, OTM, DTA, ITR. Carga Nacionalizada, OTM, DTA, Última milla. Otro:</p>
<p>2. ¿En qué tipo de vehículos ofrecemos estos servicios? (5 puntos)</p> <p>Sencillo, patineta, minimula, mula, tractomula. Turbo, sencillo, patineta, minimula, mula, tractomula. Sencillo, Patineta/minimula, tractomula. Turbo, Sencillo, Patineta/minimula, tractomula.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las rutas principales que se están ofreciendo de acuerdo con el último lineamiento dado? (10 puntos)</p> <p>Buenaventura, Cartagena, Barranquilla - Bogotá, Cali y Medellín. Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta - Bogotá, Cali y Medellín Buenaventura, Cartagena a Bogotá, Cali y Medellín y vs. Buenaventura, Cartagena, Santa Marta a Bogotá, Cali y Medellín y vs.</p>

Preguntas y respuestas prueba de conocimientos área servicio al cliente

4. De acuerdo con la estrategia extreme makeover ¿cuál es el planteamiento del máximo de movimientos ideales por semana que se pueden realizar? (10 puntos)

1

5

8

10

Otro:

5. ¿Cuántas categorías hay en la matriz de seguridad? (5 puntos)

3

5

4

2

6. Para cotizar terrestre en exportación, ¿qué información debo solicitar) (5 puntos)

Origen, destino, peso de la carga, tipo de mercancía, tipo de contenedor, valor de la mercancía y lugar de retiro.

Origen, destino, peso de la carga, packing list, Valor de la mercancía y tipo de mercancía y lugar de retiro.

Origen, destino, peso de la carga, tipo de mercancía, tipo de contenedor, valor de la mercancía.

Origen, destino, peso del contenedor, tipo de carga, lista de empaque, valor den la carga, patio de retiro.

7. Una vez se gana una operación en exportación ¿qué documentos debo enviar a execution? (10 puntos)

Comodato, Carta de autorización de retiro, instrucción de cargue, factura comercial.

Comodato, Carta de autorización de retiro, instrucción de cargue, PDF de la reserva.

Comodato, Carta de autorización de retiro, instrucción de cargue, correo de aprobación del cliente y PDF de la reserva.

Comodato, Carta de autorización de retiro, instrucción de cargue, oferta comercial y PDF de la reserva.

8. Para la operación terrestre en importación ¿qué documentos me debe suministrar el cliente? (5 puntos)

BL, Packing list, factura comercial, comodato, oferta comercial.

BL, Packing list, factura comercial, comodato, documentos de levante, planilla.

BL, factura comercial, comodato, documentos de levante, planilla.

BL, valor de la carga, comodato, planilla, acta de inspección, carta de autorización al transporte.

Preguntas y respuestas prueba de conocimientos área servicio al cliente

9. ¿Qué significan las siglas MCS? (5 puntos)

Main Customs Service

Maersk Customs Service

Maersk Customer Service

Otro:

10. ¿Qué tipo de movimiento o disposición de carga se pueden documentar y presentar ante la autoridad aduanera? (5 puntos)

Ingreso a depósito

Traslados (Depósito)

DTA- Tránsito nacional

Traslados ZF

OTM TOTAL- continuación de viaje

Entrega Directa

OCEAN/OTM- Continuación de viaje.

Todas las anteriores

Otro:

11. Antes de iniciar una operación MCS ¿qué debo verificar en el puerto o aeropuerto? Seleccione todas las respuestas correctas. (5 puntos)

La creación del cliente

La creación de la agencia de aduanas

La creación del transporte

Los poderes y mandatos

Que tenga liberación del documento de transporte

Que haya pagado impuestos

12. ¿Cuánto tiempo se tiene para la presentación del OTM antes del vencimiento? (5 puntos)

1 día

3 días

5 días

1 semana

13. ¿Qué información debe contener la factura comercial? (5 puntos)

Cantidad, peso, descripción, serial, valor unitario, valor total, INCOTERM, moneda, forma de pago, datos a quien se hace la factura.

Preguntas y respuestas prueba de conocimientos área servicio al cliente	
Cantidad, peso, descripción, valor de la mercancía, INCOTERM, moneda, forma de pago, datos a quien se hace la factura.	
Cantidad, peso, descripción, serial, valor unitario, valor total, INCOTERM, forma de pago, datos a quien se hace la factura, agencia de aduana.	
Cantidad, peso, descripción, serial, valor unitario, INCOTERM, moneda, forma de pago, datos a quien se hace la factura	
14. ¿Con cuánto tiempo de anticipación el cliente debe pre alertar a la compañía para realizar la operación? (10 puntos)	
1 día	
3 días	
5 días	
1 semana	
15. ¿Cuánto es el tiempo aduaneramente para realizar la nacionalización de sus cargas en puerto?, ¿es prorrogable?, ¿por cuánto tiempo? (5 puntos)	
30 días, si, 25 días	
30 días, si, 30 días	
30 días, si, 60 días	
30 días, si, 20 días	

Fuente: elaboración de los autores a partir de necesidades internas de la compañía

El objetivo de la evaluación era medir el nivel de conocimientos de las competencias técnicas de los miembros del equipo referente a los servicios L&S transporte terrestre y agenciamiento aduanero según las áreas de conocimiento que se indican a continuación:

Tabla 6 - Competencias técnicas evaluadas

ID	Competencia	Definición	Preguntas que midieron competencia
1	Booking Coordination	Servicio de coordinación de embarque que comprende desde hacer reservas, subir instrucciones de embarque y descarga de comodato (contrato de arrendamiento para movilizar contenedores al interior del país)	1,2,3,4,6,7,8,10,11,12,13,14,15
2	Trucking Export	Servicio transporte terrestre desde la bodega del cliente hacia puerto o aeropuerto.	1,2,3,4,6,7,13,14

ID	Competencia	Definición	Preguntas que midieron competencia
3	Trucking Import	Servicio de transporte terrestre de carga nacionalizada desde puerto o aeropuerto hacia bodega del cliente.	1,2,3,4,8,13,14
4	OTM/DTA	Servicio de transporte terrestre de carga no nacionalizada que van o salen de un depósito habilitado o una zona franca.	12
5	MCS Export	Servicio de agenciamiento aduanero en exportación.	1,4,9,10,11,13
6	MCS Import	Servicio de agenciamiento aduanero en importación.	1,4,9,10,11,13, 15
7	Matriz de seguridad	Herramienta que permite determinar los requisitos de seguridad básicos que se deben incorporar a la hora de prestar un servicio teniendo en cuenta el tipo de producto y valor	5,3,14

Fuente: elaboración de los autores a partir de situación corporativa

6.5.2. Evaluación de habilidades blandas

Con el objetivo de determinar el nivel actual de las habilidades blandas del equipo de servicio al cliente, se le solicitó a un nivel jerárquico superior que evaluará a cada uno de los integrantes en un conjunto de habilidades específicas que son especialmente valoradas en esta industria. La evaluación fue realizada por el Customer Service Team Lead, actual jefe inmediato del área del servicio al cliente y las habilidades evaluadas se listan a continuación:

Tabla 7 - Habilidades blandas evaluadas equipo servicio al cliente

ID	Habilidades blandas	Definición
1	Comunicación	Habilidades comunicativas tanto orales como escritas.
2	Liderazgo	Capacidad de influir en otros (clientes), habilidad de proponer, proactividad y disciplina.
3	Persuasión	Arte de convencer a los clientes.

4	Trabajo en equipo	Desarrollo de actividades grupales para el alcance de objetivos individuales y comunes.
5	Flexibilidad al cambio	Reacción de forma acertada al cambio.
6	Resolución del problema	Habilidad para proponer soluciones ante los problemas y alternativas ante la crisis.
7	Empatía	Capacidad de interactuar con las personas, construir una relación, hacerlos sentir escuchados, respetados y comprendidos.

Fuente: elaboración de los autores a partir de necesidades actuales de la empresa naviera.

6.5.3. Matriz ILUO para gestión por competencias

Una vez obtenidos los resultados de la prueba de conocimientos y la evaluación de habilidades blandas, de allí se extrapola información relevante y datos principales, los cuales se recolectaron y procesaron en el tercer instrumento de medición del presente trabajo dirigido denominado como Matriz ILUO, utilizada con el objetivo de visualizar el nivel individual y el nivel de conjunto de competencias técnicas y de habilidades blandas con el fin de obtener una instantánea completa de la situación actual del equipo y poder empezar a revisar las áreas de desarrollo de los integrantes del equipo.

Para ello, se efectuó el análisis vertical estableciendo la puntuación total por cada área de conocimiento, seguidamente se pasó al análisis horizontal y con la puntuación total se determinó las necesidades de desarrollo de competencias por cada uno de los integrantes. Una vez terminado dicho análisis, se pasó a estructurar un programa de capacitación y entrenamiento a la medida.

Tabla 8 - Matriz ILUO gestión por competencias sin diligenciar

Integrantes área servicio al cliente	Técnicas							No Técnicas						
	Booking coordination	Trucking export	Trucking import	OTM/DTA	MCS EXPO	MCS IMPO	Matriz de seguridad	Comunicación	Liderazgo	Persuasión	Trabajo en equipo	Flexibilidad al cambio	Resolución de problemas	Empatía
Agente 1														
Agente 2														
Agente 3														
Agente 4														
Agente 5														
Agente 6														
Agente 7														
Agente 8														
Agente 9														
Agente 10														
Agente 11														

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Bello, 2019)

6.5.4. Validación instrumentos de medición

Para la validación de los instrumentos de medición se utilizó el método de coeficiente de validez de contenido (Hernández-Nieto, 2002). En este método, se sometieron a juicio de expertos todos los instrumentos de medición a excepción de la evaluación de habilidades blandas y la matriz ILUO. Para la prueba de conocimientos, se contó con el apoyo de cinco expertos. Todos los expertos fueron líderes jerárquicos de la compañía con los siguientes cargos: Implementation Specialist, CS Supervisor, LST Senior Procurement Analyst, Product development specialist y CS Manager.

Se preparó un formato (ver Anexo A) para la evaluación en donde los expertos pudieron evaluar los siguientes criterios por cada una de las preguntas:

Tabla 9 - Criterios de evaluación instrumentos de medición

Criterio	Definición criterio
Suficiencia	El ítem es suficiente para medir la dimensión que se propone.
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica es adecuado.
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.
Relevancia	El ítem es esencial e importante, es decir debe ser incluido.

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

Cada criterio se calificó en una escala Likert de cinco valores de la siguiente forma:

Tabla 10 - Escala Likert de calificación de los criterios

Escala de calificación
1: Aceptable - 2: Deficiente - 3: Regular - 4: Bueno - 5: Excelente
Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

Una vez obtenida la calificación de todos los expertos, se aplicó el coeficiente de validez inicial para cada elemento con la siguiente fórmula:

$$CVCi = \frac{Mx}{Vmax}$$

Donde;

Mx: representa la media de cada ítem o pregunta sometida a juicio

Vmax: representa la puntuación máxima que el ítem puede alcanzar que en nuestro caso es =20

Posteriormente y de acuerdo con el método, se calculó el error asignado a cada ítem (Pe_i) para reducir el posible sesgo introducido por los expertos, así:

$$Pe_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

Donde j es el número de expertos que participaron de la calificación.

Finalmente, el coeficiente de validez se calculó aplicando:

$$CVC = CVCi - Pe_i$$

A efecto de interpretar los resultados, se indica la tabla a continuación. (Hernández-Nieto, 2002) recomienda mantener únicamente los ítems con un CVC superior a 0.80

Tabla 11 - Escala valores interpretación juicio expertos

Valores	Interpretación
< 0,60	Concordancia inaceptable
>= 0,60 y <= 0,70	Validez y concordancia deficientes
> 0,71 y <= 0,80	Validez y concordancia aceptables
> 0,80 y <= 0,90	Validez y concordancias buenas
> 0,90	Validez y concordancia excelentes

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la validación de los instrumentos de medición

Tabla 12 - Resultados validación instrumento prueba de conocimientos técnicos

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Mx	CVCi	CVC
1	18	14	19	17	18 17,2	0,86	0,860	0.860
2	19	20	18	20	20 19,4	0,97	0,970	0.970
3	20	20	20	20	20 20	1	1,000	1.000
4	18	20	19	20	20 19,4	0,97	0,970	0.970
5	20	20	19	19	19 19,4	0,97	0,970	0.970
6	18	20	17	20	17 18,4	0,92	0,920	0.920
7	20	20	18	19	20 19,4	0,97	0,970	0.970
8	20	20	19	19	19 19,4	0,97	0,970	0.970
9	20	20	20	20	20 20	1	1,000	1.000
10	14	20	18	19	16 17,4	0,87	0,870	0.870
11	17	16	18	16	18 17	0,85	0,850	0.850
12	20	20	19	18	18 19	0,95	0,950	0.950

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Mx	CVCi	CVC
13	19	20	18	20	19 19,2	0,96	0,960	0.960
14	17	20	17	19	18 18,2	0,91	0,910	0.910
15	16	20	20	20	19 19	0,95	0,950	0.950

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

De acuerdo con los resultados y teniendo en cuenta que el Pei es igual a 0.0032, los ítems del 2 al 9 y del 12 al 15 obtienen una validación y concordancia excelentes y, los ítems 1 y 10 obtienen una validez y concordancia buenas, por lo cual el instrumento fue considerado viable dentro del trabajo.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A continuación, se describen cada una de las etapas desarrolladas durante el diagnóstico organizacional y las metodologías utilizadas:

Tabla 13 – Metodología para el diagnóstico organizacional

Etapas	Fases	Actividades	Metodologías
Procesamiento estadístico de datos	1. Procesamiento estadístico pruebas de conocimiento	Se presentan los resultados obtenidos en las pruebas de conocimiento y la evaluación de habilidades blandas, identificando cual es estado actual de cada una de las habilidades técnicas dentro de los agentes de servicio al cliente, así mismo para las habilidades blandas.	Tabulación de datos, transformación de escalas, medidas de tendencia central, medidas de dispersión.
	2. Procesamiento evaluación habilidades blandas		
Análisis de resultados	3. Matriz ILUO	A partir de los resultados de las pruebas de conocimiento y la evaluación de habilidades blandas, y las diferentes tablas identificadas en las fases anteriores, se procede con el diligenciamiento de la matriz ILUO con el fin de conocer el estado actual de las habilidades en los 11 agentes de servicio al cliente.	Matriz ILUO, escala de equivalencia a ILUO, tablas.
	4. PESTEL	Este instrumento facilitó la obtención de un análisis más profundo sobre los factores externos que deben ser considerados por el equipo de servicio al cliente en el momento de realizar una negociación.	Pestel
	5. Análisis DOFA	De las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que este instrumento enmarca, con él se permitió obtener un análisis interno de consideraciones a tener en cuenta	DOFA

Etapas	Fases	Actividades	Metodologías
		por la empresa y el área de servicio al cliente.	

Fuente: elaboración propia

7.1. Procesamiento estadístico de datos

A partir de modelos estadísticos presente de manera gráfica los datos recolectados y procesados.

7.1.1. Prueba de conocimiento

Basados en la prueba de conocimiento aplicada a los integrantes del equipo de servicio al cliente, se procede con el procesamiento estadístico de datos como se indica a continuación.

Para la prueba de conocimiento se utilizó la herramienta estadística puntaje Z con el fin de saber la relación de la media con los demás resultados, y así mismo saber que tan dispersos están los datos.

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

A continuación, se aplica puntaje Z sobre los resultados de cada agente, esto con el fin que tan dispersos están entre ellos.

Tabla 14 - Puntaje Z resultados prueba conocimientos técnicos por agente

Agente	Calificación	%	Z	μ	σ
1	35	46,7%	-0,67	43,18	12,30
2	45	60,0%	0,148		
3	25	33,3%	-1,48		
4	30	40,0%	-1,07		
5	35	46,7%	-0,67		
6	70	93,3%	2,18		
7	40	53,3%	-0,26		
8	50	66,7%	0,554		

Agente	Calificación	%	Z	μ	O
9	45	60,0%	0,148		
10	50	66,7%	0,554		
11	50	66,7%	0,554		

Fuente: elaboración propia

De lo anterior se puede concluir que el agente 6 es aquel que cuenta con la mejor calificación en las pruebas de conocimiento y que a su vez es identificado como punto de referencia para valorar a sus demás compañeros de equipo.

A continuación, se hace el mismo análisis de puntuación Z sobre las preguntas de la evaluación:

Tabla 15 - Puntaje Z resultados prueba conocimientos técnicos por preguntas

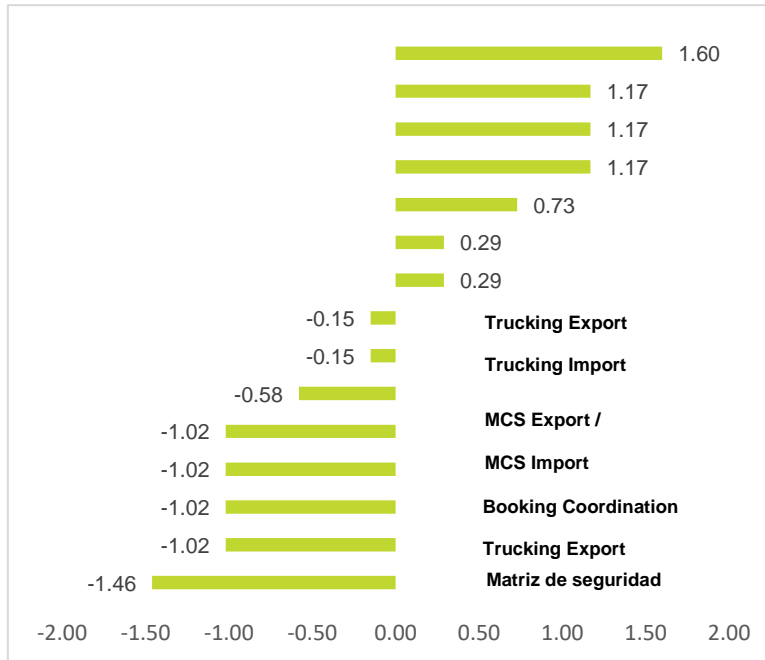
Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Σ	45	25	35	40	15	20	20	30	45	50	20	35	20	30	45
Z	1,17	-0,58	0,29	0,73	-1,46	-1,02	-1,02	-0,15	1,17	1,6	-1,02	0,29	-1,02	-0,15	1,17

μ	30,71
O	11,24

Fuente: elaboración propia basada en el método estadístico

Después de aplicar la puntuación Z a los resultados por preguntas de la evaluación se obtiene el gráfico donde se identifican las áreas de conocimiento donde se evidencian falencias como se muestra a continuación:

Figura 8 - Puntaje Z - Área de conocimiento a desarrollar según evaluación



Fuente: elaboración propia basada en método estadístico

7.1.2. Evaluación de habilidades blandas

Al líder del área de servicio al cliente se le proporcionó un formato que permitiera dar una calificación de 1 a 5 a cada uno de los agentes según las 7 habilidades blandas listadas a continuación:

- Comunicación
- Liderazgo
- Persuasión
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad al cambio
- Resolución de problemas
- Empatía

Tabla 16 - Evaluación habilidades blandas líder del área

Agentes	Habilidades blandas							Σ
	Comunicación	Liderazgo	Persuasión	Trabajo en equipo	Flexibilidad al cambio	Resolución de problemas	Empatía	
1	4	4	5	4	5	5	4	31
2	3	1	4	4	4	4	5	25
3	4	1	4	4	4	4	4	25
4	3	1	4	4	4	4	4	24
5	3	1	3	4	4	4	4	23
6	3	1	4	4	4	4	5	25
7	3	1	3	4	4	4	4	23
8	4	2	4	4	4	4	4	26
9	3	1	3	4	4	4	4	23
10	4	3	4	3	2	4	4	24
11	3	1	3	4	4	4	4	23
Σ	37	17	41	43	43	45	46	

Fuente: elaboración propia a partir de valoración de habilidades blandas

Las anteriores calificaciones suministradas por el líder del área fueron basadas en la siguiente escala:

1. Requiere entrenamiento
2. Se identifican oportunidades de mejora
3. Cumple con las expectativas
4. Cumple con el requerimiento un poco más de lo esperado
5. Excede las expectativas y agrega valor

7.2. Análisis de los resultados

Como resultado del análisis aplicado al mercado, al sector, a la compañía y al equipo de servicio al cliente, se obtiene lo siguiente:

7.2.1. Análisis PESTEL

Para el análisis PESTEL de la compañía naviera se estudiarán los factores que consideramos más relevantes a nivel político, económico, social y tecnológico que influyen en la organización. Para determinar el alcance de este estudio se tiene en cuenta que el grupo al cual pertenece la compañía, opera a nivel global por lo que la delimitación del estudio también será de la misma manera, teniendo en cuenta que los clientes a los cuales buscamos traer y fidelizar también operan a este nivel.

Tabla 17 – Análisis PESTEL

Análisis PESTEL		
Factor	Detalle	Impacto
POLÍTICO		
CTPAT	Certificación de la aduana americana que busca salvaguardar el comercio mundial del terrorismo, y obliga a la industria a tomar medidas en conjunto para evitar que la carga comercial sea contaminada con droga, armas o explosivos. El grupo cuenta con esta certificación y promueve las políticas, adicional al no tener la certificación OEA, la C-TPAT es una certificación similar que sirve como respaldo para los clientes OEA (CEPAL, C-TPAT Y AEO: LAS NUEVAS VÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL, 2008).	POSITIVO
ECONÓMICO		
Alza de fletes para atender importaciones	Los exportadores y toda la cadena de comercio exterior de Colombia encienden alertas por elevados costos de los fletes para importar desde China. Esto impactará de manera negativa a algunas industrias y posteriormente a la empresa. (Tiempo, 2021)	NEGATIVO
Descompensación logística temporal	Los fletes de contenedores en la ruta Shanghai a Los Ángeles han pasado de costar de USD 3000 a USD 21.000 lo que ha generado aumentos en los costos de importación para cualquier Industria del País, así mismo las líneas marítimas que operan a nivel global están evacuando los contenedores hacia Asia, aumentando así la escasez de contenedores en otros lados del mundo (López, 2021).	NEGATIVO

Análisis PESTEL		
Factor	Detalle	Impacto
Justicia Compensatoria	A causa de la globalización que ha hecho perder el empleo o reducción del poder adquisitivo, la parte social sigue acudiendo a comprar en grandes multinacionales que han liderado y ofrecido un acceso amplio y barato en todo tipo de producto comercial (Bancolombia, 2021).	POSITIVO
Aumento desproporcionado de Oferta y demanda	Demoras de hasta 3 semanas de lo inicialmente planteado en la salida de las exportaciones generando un aumento desproporcionado de la oferta y demanda de espacios de contenedores provocando impacto negativo en toda la cadena logística (Bancolombia, 2021).	NEGATIVO
Reducción a partidas arancelarias	Al menos 166 productos importados, especialmente materias primas que no se producen en el país, quedarán cobijados con arancel cero . Esto permitirá acelerar la economía del país y fomentar el tránsito de contenedores lo cual tendrá un impacto positivo para la empresa (Barría, 2021) .	POSITIVO
SOCIAL		
Movilizaciones sociales	Movilizaciones sociales como la que hubo en Colombia en abril del 2021, en Puerto Rico y Panamá en octubre de 2021, entre otros, donde el bloque de vías, comercios y demás, afecta a productores, consumidores, transportistas impactando de forma directa e indirecta a toda la sociedad y la economía.	NEGATIVO
TECNOLÓGICO		
Competitividad de los puertos y eficiencia en el transporte marítimo	Cambios tecnológicos que entreguen mayor eficiencia operativa considerando la implementación de los modelos logísticos en entornos B2B tales como 3PL y 4PL.	POSITIVO
AMBIENTAL		
Contaminación	Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación por los Buques (MARPOL) creada en 1973, y relaciona temas como prevención de contaminación por Hidrocarburos (1983), prevención por sustancias nocivas líquidas de la carga a granel (1983), sustancias perjudiciales transportadas por mar en Bultos (1992), contaminación por aguas sucias de los buques (2003), prevención	POSITIVO

Análisis PESTEL		
Factor	Detalle	Impacto
	de contaminación atmosférica (2005 (CEPAL, C-TPAT Y AEO: LAS NUEVAS VÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL, 2008).	
LEGAL		
Regulación para incentivar la sostenibilidad en el sector marítimo	El nuevo entorno global ha alterado los conceptos, políticas, y estrategias tradicionales en el sector marítimo, llevando a los países a focalizarse en estrategias de descentralización y privatización de los puertos en búsqueda de mayor oferta de capacidad y eficiencia (BID, 2018).	POSITIVO

Fuente: elaboración propia basado en varias fuentes

7.2.2. Análisis DOFA

Tabla 18 – Análisis interno y externo de la compañía

Debilidades	Oportunidades
Falta de conocimiento por parte del equipo de servicio al cliente, de los productos transporte terrestre y aduana que presta la compañía.	Aplicación de cambios tecnológicos que entreguen mayor eficiencia operativa en entornos B2B.
La falta de desarrollo de habilidades blandas en el equipo de servicio al cliente como persuasión y liderazgo para cerrar negocios ganados.	De acuerdo con el incremento de ventas externas en el país principalmente de productos agropecuarios, alimentos, bebidas y manufactura, esto permitirá impulsar el acceso a servicios terrestres y de agenciamiento aduanero (López, 2021).
El equipo de servicio al cliente invierte más su tiempo en tareas operativas de transporte marítimo que en la venta y seguimiento de servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanal.	Debido a la crisis generada por COVID-19 muchas empresas navieras dejaron de prestar servicios, por lo que la empresa tendrá el desafío de fidelizar y captar nuevos clientes (CEPAL, Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística, 2020).

<p>Los clientes aún perciben a la compañía como empresa marítima y no como operador logístico.</p>	<p>Apostar por la diversificación de modos de transporte, racionalizando el transporte terrestre de tal manera que se tenga eficiencia en la operación logística por carreteras (Bancolombia, 2021).</p>
<p>El no contar con empresas propias de transporte terrestre y agenciamiento aduanero hace que las tarifas no sean competitivas cuando los clientes contratan de forma directa estos servicios.</p>	<p>Generar nuevas alianzas entre operadores logísticos que conlleven a garantizar el cumplimiento de los servicios en líneas de negocio terrestre, almacenamiento, distribución y aduana.</p>
<p>Proceso para creación de clientes es lento (puede tomar más de 1 mes)</p>	<p>Ser parte de acuerdos globales que permitan la operación de la empresa dentro de los Tratados de Libre Comercio generados por el país en temas de exportación e importación de productos.</p>
<p>No hay personal suficiente para operar de forma efectiva y eficiente las operaciones de LNS (Logistics & services)</p>	<p>Teniendo en cuenta que la operación logística naviera tiene mayor demanda como consecuencia del incremento de pedidos de compras online, la empresa deberá contratar y capacitar personal que brinde asistencia al cliente y mantenimiento a la operación.</p>
<p>Carencia de promoción de los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero por página web, mass media, otros.</p>	<p>Aplicación de sistemas B2B que estimulen a tener una mejor efectividad en los procesos y comunicación con proveedores vía electrónica que permitan la adopción de iniciativas para el mejoramiento de la cadena de suministro.</p>
<p>Dependencia de intermediarios (agentes de carga) para el cierre de ventas.</p>	<p>Implementar nuevas estrategias digitales que permitan el incremento de ventas en canales B2B.</p>
<p>Automatización de procesos en los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero que permita optimizar procesos</p>	<p>Evaluar de manera periódica la situación estratégica actual de la empresa en un entorno global con una visión a futuro que permita la renovación de los planes de negocio para</p>

Fortalezas	Amenazas
	garantizar la rentabilidad en el plazo planeado y permanencia en el mercado.
Presencia global y el respaldo de ser una de las compañías más grande y con más trayectoria a nivel global como línea marítima	Operadores logísticos con más trayectoria y tecnología de punta que es competencia para la Empresa Naviera.
Capacitación continua al personal de la compañía a través de su plataforma de my learning.	Alteración constante de conceptos, políticas y estrategias tradicionales en el sector marítimo por nuevos entornos globales.
La compañía ofrece sus servicios a través de un solo punto de contacto.	Aumento en el valor de los fletes impactando el comercio interno y externo, llevando a la economía a rezagarse.
Dar prioridad de asignación de equipos y cargues cuando se contratan servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero.	Rebotes de virus generados del COVID -19 que conlleven a la reducción de productividad (escasez de trabajadores calificados) y cierre de los puertos afectando el comercio interno y externo.
Aprobación de contratación de personal para el 2022, para tener la capacidad de ofrecer y prestar de forma eficiente las operaciones de LNS (Logistics & Services).	Problemas de congestión portuaria, o clima que impidan cumplir con los itinerarios de los barcos.
Reestructuración interna para la organización de actividades	Alza en la demanda de transporte de carga y escasez de barcos para transportarlas.
Aprovechamiento de los recursos existentes: las personas de la compañía que, si bien no tienen todo el conocimiento, sin embargo, están con toda la disposición para el aprendizaje y los cambios de la compañía.	Nuevas tecnologías que impactan la estrategia tradicional de servicio ofrecido por la Empresa.
Un amplio portafolio de productos y servicios el cual se puede adaptar a la necesidad de los clientes en negocios complejos.	

Fuente: elaboración propia elaboración propia basado en varias fuentes

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a clientes, no clientes y equipo de servicio al cliente, se ha identificado una serie de debilidades las cuales tendrán como plan de acción las relacionadas en el cuadrante de oportunidades:

La falta de conocimiento técnico y habilidades blandas como también el acompañamiento a nuevos clientes implica que la empresa naviera requiera evaluar de manera periódica la situación o entorno actual para que con ello sea renovado el plan de negocio invirtiendo un poco más en capacitación y coaching. También esta debilidad es mitigada por medio de contratación de personal que brinde asistencia al cliente y mantenimiento a la operación.

En cuanto a la persuasión de nuevos clientes y gestión de procesos internos este será mitigado con la aplicación de nuevas tecnologías y estrategias digitales que hacen que el negocio sea más eficiente como también encontrar nuevos canales los cuales el equipo de servicio al cliente impulse el acceso a servicios terrestres y de agenciamiento aduanero. Parte de ser más competitivos en el mercado se tiene la oportunidad de generar nuevas alianzas entre operadores que garanticen no solo calidad en el servicio sino también precios justos.

En este análisis no solo se han identificado debilidades y oportunidades, sino también fortalezas y amenazas, dichas fortalezas permiten que la empresa naviera este ubicada y reconocida por sus clientes como una compañía con trayectoria a nivel global como línea marítima. Adicional su gente mantiene una buena disposición para el aprendizaje y adaptación a nuevos cambios que exige el amplio portafolio de productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes. Sin embargo, el panorama actual amenaza el talento humano con nuevos rebrotes de virus generado por COVID-19. Esto implica aumentos descontrolados de costos en los fletes de exportación e importación hasta afectar el comercio interno y externo de la región.

7.2.3. Matriz ILUO

Una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones técnicas y las habilidades blandas por cada uno de los agentes, se procede con la elaboración de la matriz ILUO, esta matriz se hace con base en la escala definida a continuación que ha sido construida con referencia en el número de preguntas acertadas por cada una de las capacidades y asignando un carácter (I, L, U, O) lo que permite utilizar adecuadamente la herramienta.

Las escalas de conversión tanto de prueba de conocimiento como de habilidades blandas fueron discutidas con los mismos expertos que evaluaron los instrumentos y a continuación se muestra la conclusión:

Tabla 19 – Escala ILUO, evaluación de conocimientos

Habilidad Técnica	Escala ILUO - Evaluación de conocimientos			
	I	L	U	O
Booking coordination	0-3	4-6	7-10	11-13
Trucking export	0-2	3-4	5-6	7-8
Trucking import	0-2	3-4	5-6	7
OTM/DTA	0			1
MCS EXPO	0-1	2-3	4-5	6
MCS IMPO	0-2	3-4	5-6	7
Matriz de seguridad	0	1	2	3

Fuente: elaboración propia a partir de (Bello, 2019) y concepto de expertos.

Tabla 20 – Escala ILUO – Evaluación de habilidades blandas

Escala ILUO habilidades blandas				
Calificación	1	2	3-4	5
Equivalencia escala ILUO	I	L	U	O

Fuente: elaboración propia a partir de (Bello, 2019) y concepto de expertos.

Después de establecer las escalas como se muestra anteriormente, se diligenció la matriz ILUO con el fin de obtener el diagnóstico y considerando cada una de las habilidades técnicas y no técnicas por cada uno de los agentes.

Tabla 21 - Ficha técnica encuesta clientes actuales

Integrantes área servicio al cliente	Técnicas							No Técnicas						
	Booking coordination	Trucking export	Trucking import	OTM/DTA	MCS EXPO	MCS IMPO	Matriz de seguridad	Comunicación	Liderazgo	Persuasión	Trabajo en equipo	Flexibilidad al cambio	Resolución de problemas	Empatía
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Agente 1	L	L	L	I	L	L	L	U	U	O	U	O	O	U
Agente 2	U	L	L	O	L	L	L	U	I	U	U	U	U	O
Agente 3	L	L	L	I	L	L	L	U	I	U	U	U	U	U
Agente 4	L	L	L	I	L	L	L	U	I	U	U	U	U	U
Agente 5	U	L	L	I	I	I	L	U	I	U	U	U	U	U
Agente 6	O	O	U	O	O	O	U	U	I	U	U	U	U	O
Agente 7	U	U	L	O	U	L	L	U	I	U	U	U	U	U
Agente 8	U	L	L	O	L	L	L	U	L	U	U	U	U	U
Agente 9	U	U	U	O	U	U	L	U	I	U	U	U	U	U
Agente 10	U	L	U	O	U	O	L	U	U	U	U	L	U	U
Agente 11	U	L	L	O	O	O	L	U	L	U	U	U	U	U

Fuente: elaboración propia a partir de (Bello, 2019)

A continuación, se indica cada nivel de habilidad para los agentes de servicio al cliente según la matriz de habilidad ILUO:

I: Aquellos agentes que deben ser entrenados inmediatamente.

L: Aquellos agentes que conocen y desempeñan sus labores bajo supervisión de un jefe inmediato y requieren un reentrenamiento.

U: Aquellos agentes que ya están acreditados para desempeñar sus labores bajo estándares y tiempo requerido.

O: Aquellos agentes que están capacitados para orientar a sus compañeros.

Basados en lo anterior, se identificó que es necesario entrenamiento inmediato para los agentes en distintas habilidades como se muestra a continuación:

Tabla 22 – Agentes que requieren entrenamiento inmediato

Agente	Habilidad que requiere entrenamiento inmediato			
	OTM/DTA	MCS EXPO	MCS IMPO	Liderazgo
Agente 1	X			
Agente 2				X
Agente 3	X			X
Agente 4	X			X
Agente 5	X	X	X	X
Agente 6				X
Agente 7				X
Agente 9				X

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz ILUO (Bello, 2019)

Después de haber identificado los agentes y las habilidades que necesitan entrenamiento inmediato, se procede con la caracterización de los agentes que a pesar de que cuentan con las habilidades se evidencia que carecen de un reentrenamiento con el fin de reforzar aquellos conceptos que les permita mostrar mayor dominio de los temas a la hora de presentarle los productos a los clientes, a continuación, se muestran los agentes que necesitan reentrenamiento en algunas de las habilidades:

Tabla 23 – Agentes que requieren reentrenamiento

Agente	Habilidad que requiere reentrenamiento							
	Booking coordination	Trucking export	Trucking import	MCS EXPO	MCS IMPO	Matriz de seguridad	Liderazgo	Flexibilidad al cambio
Agente 1	X	X	X	X	X	X		
Agente 2		X	X			X		
Agente 3	X	X	X	X	X	X		
Agente 4	X	X	X	X	X	X		
Agente 5		X	X			X		
Agente 7			X		X	X		
Agente 8		X		X			X	
Agente 9						X		
Agente 10		X				X		X
Agente 11		X	X			X		

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz ILUO (Bello, 2019)

Por otra parte, también se identificó que algunos agentes cuentan con las habilidades completas y que adicional a ello podrían ser orientadores de sus compañeros de equipo, a continuación, se muestran los agentes que podrían desempeñarse como orientadores de algunas de las habilidades:

Tabla 24 – Agentes capacitadores

Agente Orientador	Entrenamiento								
	Booking coordination	Trucking export	OTM/DTA	MCS EXPO	MCS IMPO	Persuasión	Flexibilidad al cambio	Resolución de problemas	Empatía
Agente 1						X	X	X	
Agente 2			X						X
Agente 6	X	X	X	X	X				X
Agente 7			X						
Agente 8			X						
Agente 9			X						
Agente 10			X		X				
Agente 11			X	X	X				

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz ILUO (Bello, 2019)

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

El plan de intervención del presente trabajo se divide en dos actividades, una de ellas es el entrenamiento del equipo de servicio al cliente, y la otra actividad es el plan de ventas que se construyó con base en lo hallado mediante las herramientas diagnosticas, DOFA; PESTEL y en los resultados de las encuestas aplicadas como instrumento de medición en el tomo 1 del presente trabajo dirigido.

8.1. Plan de entrenamiento

Después de los hallazgos descritos en la sección anterior relacionados con las habilidades técnicas y no técnicas de los agentes de servicio al cliente, se procede a plantear diferentes entrenamientos que fortalecerán las falencias dentro del equipo de servicio al cliente, es importante resaltar que se identificaron habilidades que deben ser fortalecidas inmediatamente en algunos agentes, y por ello, el plan de entrenamiento se ha dividido en tres etapas, como sigue a continuación:

- **Workshop de habilidades técnicas:** Este será el punto de partida del entrenamiento, será impartido por personal interno de la empresa, algunos de los orientadores hacen parte del equipo de servicio al cliente como identificado en la matriz diagnostica ILUO, mientras para otras habilidades, se tendrá la participación de un par de expertos de la empresa que podrán compartir su experiencia con el equipo.
- **Entrenamiento de habilidades blandas:** Este entrenamiento será desarrollado por una organización externa especialista en los temas de entrenamiento en habilidades blandas enfocadas a estrategias comerciales.
- **Orientación a agentes durante las actividades laborales:** Este paso será efectuado según identificado en la matriz ILUO, consiste en la cantidad de días que cada agente deberá ser orientado para lograr el avance esperado en la habilidad o las habilidades objetivo.
- **Diagnóstico después del periodo de entrenamiento y presentación de resultados:** Cuando el periodo planeado se finalice, los agentes deberán presentar nuevamente la

evaluación de conocimiento y los líderes del área deberán reevaluar las habilidades blandas, esto con el fin de validar si los resultados han sido los esperados. Las herramientas a utilizar serán las mismas evaluaciones ya diseñadas para este trabajo y la matriz ILUO.

8.1.1. Matriz ILUO con plan de intervención

Dentro de la matriz ILUO se indicó en color rojo el siguiente paso que se espera que cada agente llegue una vez se complete el periodo de entrenamiento y orientación, adicionalmente se han considerado dos escenarios, el primero son aquellas habilidades que deben ser intervenidas inmediatamente, y a las cuales se les dedicará un total de 4 días a cada agente según su necesidad, según son aquellas habilidades que se identificaron requieren ser reentrenadas, considerando que ya se tienen conocimientos, se dedicará un total de 2 días a cada agente según su necesidad. Es importante resaltar que lo indicado en la tabla 25, hace referencia a los días que cada agente debe ser estrictamente acompañado mientras desarrolla sus actividades normales, pero bajo la orientación del líder y/o de los agentes que cuenten con las habilidades objetivo.

8.1.2. Capacitación habilidades técnicas

La capacitación de habilidades técnicas se impartirá un Workshop dirigido a todo el equipo de servicio al cliente, el cual será dictado durante un día completo, el sábado e impartido por personal interno de la compañía, el cual ha sido seleccionado a partir de la Matriz ILUO, como aquellos agentes que tienen sus habilidades completas y se identificaron como posibles orientadores, adicional a ellos, se tendrá el acompañamiento de dos expertos de la empresa quienes estarán a cargo de dictar la capacitación en los temas de Trucking Import y matriz de seguridad.

Por solicitud de la alta gerencia se impartirán los cursos a todo el equipo independiente de sus falencias en determinada habilidad técnica, posteriormente si se hará un seguimiento a cada uno de los agentes de acuerdo con las habilidades que se identificaron que necesitan fortalecer.

Tabla 26 – Agenda workshop

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
APERTURA					
8:00 AM	8:10 AM	APERTURA	Confirmar asistencia Compartir expectativas Presentar orientadores (Agentes del mismo equipo)	1. Bienvenida equipo 2. Presentar temas y orientador asignado.	PPT de apoyo
HABILIDADES TÉCNICAS A ENTRENAR					
8:10 AM	9:10 AM	Booking coordination	Capacitar el equipo de servicio al cliente en las habilidades que necesitan ser intervenidas según los resultados de la Matriz ILUO.	Orientado por el Agente 6	PPT de apoyo
9:10 AM	10:10 AM	Trucking export		Orientado por el Agente 6	
10:10 AM	10:20 AM	Descanso			
10:20 AM	11:20 AM	Trucking import		Orientado por el Inland Procurement Coordinator	
11:20 AM	12:20 PM	OTM/DTA		Orientado por el Agente 2	
12:20 PM	1:30 PM	ALMUERZO			
1:30 PM	2:30 PM	MCS Expo		Orientado por el Agente 11	
2:30 PM	3:30 PM	MCS Impo		Orientado por el Agente 10	
3:30 PM	3:40 PM	Descanso			
3:40 PM	4:40 PM	Matriz de seguridad		Orientado por el Security Coordinator	
CIERRE					
4:40 PM	5:30 PM	CIERRE DÍA	Concluir lo aprendido en el Programa y evaluar la satisfacción con el programa.	1. Aprendizajes del Programa	Encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

Los insumos requeridos para la capacitación anterior serán principalmente las presentaciones que cada uno de los orientadores preparan basados en los documentos oficiales de la empresa disponibles en la plataforma propia de entrenamiento “My Learning”, adicional a esto, también se aplicará una encuesta de satisfacción a los participantes del workshop como se muestra a continuación:

Tabla 27 – Encuesta de satisfacción workshop

Encuesta de satisfacción workshop	
1	¿Considera que el entrenamiento fue apropiado y acorde a las operaciones que actualmente se ejecutan desde el equipo de servicio al cliente? ¿Por qué?
2	¿Qué temas te gustaría adicionar para ser tratados en el próximo Workshop?
3	¿Cada cuánto consideras pertinente llevar a cabo esta misma actividad?
	Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

La anterior encuesta permite saber que tan adecuado fue el entrenamiento y tener una retroalimentación del equipo para tener en cuenta dentro de las futuras actividades de capacitación, lo cual ayuda a definir la frecuencia de estos talleres y así mismo la temática a tratar.

8.1.3. Capacitación habilidades no técnicas

La capacitación no técnica ha sido planteada considerando los resultados de la evaluación de habilidades no técnicas que ha sido elaborada por los líderes del área de servicio al cliente y las cuales han sido almacenadas dentro de la matriz ILUO en el capítulo anterior, después de haber identificado la necesidad de entrenar estas habilidades, se contactaron especialistas externos que prestan los servicios de entrenamiento a equipos en temas relacionados con liderazgo y demás

competencias blandas que una vez desarrolladas favorecen el cierre exitoso de un proceso de venta.

Después de tener la retroalimentación por los externos especialistas en los temas de entrenamiento de habilidades no técnicas y en conjunto con la alta gerencia de la compañía, se definió que este entrenamiento podría ser orientado los martes y jueves entre 12:00 pm y 2:00 pm, y dividido en un total de 6 sesiones con el fin de cubrir todos los temas que están relacionados con las falencias presentadas por el equipo de servicio al cliente como mostrado en el capítulo anterior.

8.1.3.1. Sesión 1: Circulo de oro

El círculo de oro según Simon Sinek, se aplica a las empresas para conocer en qué objetivos tiene que centrar sus esfuerzos y como debe hacerlo. Cada uno de estos círculos simbolizan tres preguntas que corresponden a la forma más habitual de la comunicación humana (¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?) (Sinek, s.f.).

Tabla 28 – Agenda sesión 1

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
Apertura sesión 1					
12:00 PM	12:15 PM	PRESENTACIÓN GENERAL	Presentar al facilitador, romper el hielo e identificar las expectativas de los participantes respecto al Programa.	1. Presentación del facilitador y de los participantes. 2. Reglas de juego. 3. Identificación de expectativas.	Link sesión virtual PPT de apoyo
12:15 PM	12:25 PM	INTRODUCCIÓN	Que significa Marca de Liderazgo Comercial	1. Introducción al mindset para las ventas: a. Las creencias limitan o potencian la venta b. Todo inicia y termina en un "gran porque" c. Al vendedor le deben gustar los obstáculos. d. Necesitas tener confianza en ti. e. La gente te compra a ti. 2. Introducción al Programa y temáticas de trabajo.	PPT de apoyo
Ciclo de oro					

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
12:25 PM	1:55 PM	HERRAMIENTA 1: CÍRCULO DE ORO	Facilitar la identificación de un gran porqué para cada participante.	1. Explicación del concepto Círculo de Oro. 2. Ejercicio de identificación de un gran por qué en el rol comercial.	PPT de apoyo Lienzo Padlet
Cierre de la sesión					
1:55 PM	2:00 PM	CIERRE SESIÓN	Concluir lo aprendido en el día y evaluar la sesión.	1. Conclusiones sesión 1.	NA

Fuente: elaboración propia basada en propuesta de formación.

8.1.3.2. Sesión 2: Marca personal

La marca personal es la manera en que te perciben el resto de las personas gracias a cada acción que llevas a cabo, comunicas y transmites a diario tanto en el entorno digital como offline. Andrés Pérez ortega en el libro “marca personal para dummies” menciona que el objetivo del término personal branding es proporcionar medios para que las personas saquen lo mejor de sí mismas y se destaquen aportando algo a los demás (Pérez, 2014). También menciona, en que si la huella que deja está bien defendida y se comunica de forma eficaz esto le permitirá influir en las emociones.

Tabla 29 – Agenda sesión 2

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
Apertura sesión 2					
12:00 PM	12:10 PM	APERTURA DÍA 2	Verificar conocimientos adquiridos Día 1 y dinamizar el inicio de la jornada	1. Bienvenida facilitador 2. Conectar lo sucedido en la sesión 1 con la temática de la sesión 2.	Link sesión virtual PPT de apoyo
Marca personal					
12:10 PM	13:40 PM	HERRAMIENTA 2, MARCA PERSONAL	Brindar herramientas para construir la marca personal y ponerla a favor de los resultados comerciales.	1. Assessment de identificación gestión de la marca personal 2. Explicación del concepto marca personal y qué se necesita para desarrollarla. 3. Claves para manejar las redes sociales	PPT de apoyo Link Mentimeter

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
13:40 PM	13:55 PM	EJERCICIO DE APLICACIÓN	Facilitar la identificación de lo que transmite la marca personal del participante	1. Ejercicio marca personal: -El participante debe solicitar a 3 personas con las que hable frecuentemente y a 3 personas con las que hable poco que lo describan en una palabra o con una frase corta. Para ello puede hacer uso de sus redes sociales WhatsApp, Facebook o Instagram. - El participante debe responder cómo se siente con las apreciaciones de otras personas y que podría mejorar. -Cerrar el ejercicio con los resultados de algunos participantes según el tiempo lo permite	PPT de apoyo
Cierre sesión					
13:55 PM	14:00 PM	CIERRE SESIÓN	Concluir lo aprendido en el día y evaluar la sesión.	1. Conclusiones sesión 2.	NA

Fuente: elaboración propia basada en propuesta de formación.

8.1.3.3. Sesión 3: *People buy you y Elevator pitch*

Herramienta basada en el libro "people buy you: El verdadero secreto de lo que más importa en los negocios" es el nuevo estándar en el arte de la influencia y la persuasión (Blout, 2010).

El “elevator pitch” entrega las características claves de los negocios en una forma clara y concisa, de manera que puede ser comunicarse con facilidad a otros. Un buen elevator pitch incluye una definición del problema que se desea resolver o de una oportunidad que se quiere aprovechar (Saltrick & Applegate, 2016)

Algunos consejos para generar un discurso breve y convincente basados en:

1. Creatividad
2. Asertividad
3. Adaptar el tiempo
4. Conocer al público o a la persona a la que va dirigido.
5. Anticiparse a las preguntas que puedan surgir para tener respuestas rápidas.

Tabla 30 – Agenda sesión 3

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
Apertura sesión 3					
12:00 PM	12:10 PM	APERTURA SESIÓN 3	Verificar conocimientos adquiridos Día 2 y dinamizar el inicio de la jornada	1. Bienvenida facilitador 2. Conectar lo sucedido en la sesión 2 con la temática de la sesión 3.	Link sesión virtual PPT de apoyo
Herramientas - People buy you y Elevator pitch					
12:10 PM	12:55 PM	HERRAMIENTA 3: PEOPLE BUY YOU	Reflexionar sobre la capacidad que tiene el vendedor de venderse a sí mismo, a través de sus habilidades sociales y de su forma de desenvolverse en el ambiente.	1. Explicación de los componentes de People Buy You: - Ser amable. - Conectar con las personas. - Resolver problemas. - Hacer un esfuerzo adicional. - Crear experiencias positivas (emociones).	PPT de apoyo
12:55 PM	13:55 PM	HERRAMIENTA 4: ELEVATOR PITCH	Dar a conocer el concepto de "Elevator Pitch" y como sirve para el resultado de la venta.	1. Explicación de Elevator Pitch, de donde surge y para qué sirve. 2. Definición de Elevator Pitch personal, basado en los conceptos vistos.	PPT de apoyo Lienzo Padlet
Cierre sesión 3					
13:55 PM	14:00 PM	CIERRE SESIÓN	Concluir lo aprendido en el día y evaluar la sesión.	1. Conclusiones Día 3.	NA

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta de formación.

8.1.3.4. Sesión 4: Modelo DISC

Este modelo permite identificar los tipos de liderazgo o estilos personales que tienen los agentes de servicio al cliente al enfrentar una determinada situación, mide cuatro estilos de comportamiento del mundo laboral: empuje (D), Influencia (I), Constancia (S) y Cumplimiento (C).

La Interpretación de cada uno de los cuatro factores se lee de la siguiente manera cuando están en altos y bajos:

- Dominio/ Empuje (D): Logro de resultados venciendo los obstáculos o la oposición.
- Influencia (I): Influir en los demás para que actúen positivamente.
- Constancia (S): Realizar el trabajo uniformemente o de manera predecible.

- Cumplimiento (C): Cumplir con estándares exigentes para evitar dificultades, errores o peligros (Cantu, 2006).

Tabla 31 – Agenda sesión 4

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
Apertura sesión 4					
12:00 PM	12:10 PM	APERTURA DÍA 4	Verificar conocimientos adquiridos Día 3 y dinamizar el inicio de la jornada	1. Bienvenida facilitador 2. Conectar lo sucedido en la sesión 3 con la temática de la sesión 4.	Link sesión virtual PPT de apoyo
Modelo DISC					
12:10 PM	12:55 PM	HERRAMIENTA 5: MODELO DISC	Facilitar la identificación del estilo personal DISC® ventas de los participantes.	1. Introducción al modelo DISC: Historia, características del modelo y descripción de los 4 perfiles DISC. 2. Actividad: Identificando mi estilo donde a través de preguntas el participante identifica su estilo DISC.	PPT de apoyo Lienzo Padlet
12:55 PM	1:55 PM	INTERACCIÓN CON OTROS ESTILOS	Brindar claves para interactuar con otros estilos	1. Cómo se usa el DISC 2. Percepciones de los estilos DISC 3. Claves de interacción con los 4 estilos DISC	PPT de apoyo
Cierre de la sesión 4					
1:55 PM	2:00 PM	CIERRE SESIÓN 4	Concluir lo aprendido en el día y evaluar la sesión.	1. Conclusiones Día 4.	NA

Fuente: elaboración propia basada en propuesta de formación.

8.1.3.5. Sesión 5: Storytelling

Generación de bases para crear historias que permitan ejemplificar situaciones y así mismo persuadir al receptor. El Storytelling dio inicio en los años 90 y desde entonces su uso no ha hecho sino aumentar en el mundo de la gerencia, la comunicación y la política. Los autores Maria de Jesus Merino y Estefanía Yágüez del libro “Nuevas tendencias en investigación y marketing” definen este término como el arte de contar historias. Es la capacidad y la habilidad de comunicarse de una manera diferente y más eficaz despertando mayor interés en la audiencia. También es un instrumento de persuasión que permite llegar a consumidores saturados de

información y que solo prestan su atención a los emisores que saben contar las historias (Merino & Yaguez, 2012).

Tabla 32 – Agenda sesión 5

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
Apertura sesión 5					
12:00 PM	12:10 PM	APERTURA DÍA 6	Verificar conocimientos adquiridos Día 5 y dinamizar el inicio de la jornada	1. Bienvenida facilitador 2. Conectar lo sucedido en la sesión 5 con la temática de la sesión 6.	Link sesión virtual PPT de apoyo
Storytelling					
12:10 PM	12:55 PM	HERRAMIENTA 6: STORYTELLING	Dar a conocer las bases del storytelling y como potencian la venta.	1. Las historias venden. Explicación del concepto y claves para contar buenas historias: Mensaje, protagonistas, conflicto, trama.	PPT de apoyo
12:55 PM	1:55 PM	EJERCICIO DE APLICACIÓN	Dar a conocer las bases del storytelling y como potencian la venta.	2. Actividad para crear historias: -Elaboración de historias alrededor de los productos /servicios. -Presentación en auditorio aleatoriamente ya que por tiempo no alcanzan a pasar todos los participantes.	PPT de apoyo
Cierre de la sesión 5					
1:55 PM	2:00 PM	CIERRE SESIÓN	Concluir lo aprendido en el día y evaluar la sesión.	1. Conclusiones Día 6.	NA

Fuente: elaboración propia basada en propuesta de formación.

8.1.3.6. Sesión 6: Prospección

La prospección es una actividad compleja en la cual se busca pensar, debatir y darle forma al futuro. También es considerada como la llave para conseguir continuamente nuevos clientes que se sumen a la base de datos de la compañía. Es un proceso por el cual los vendedores detectan empresas o personas que tienen la necesidad y capacidad para adquirir productos o servicios (Bertone, 2019).

Tabla 33 – Agenda sesión 6

INICIO	FIN	TEMAS	OBJETIVO	DETALLE	INSUMOS REQUERIDOS
Apertura sesión 6					
12:00 PM	12:10 PM	APERTURA DÍA 6	Verificar conocimientos adquiridos Día 5 y dinamizar el inicio de la jornada	1. Bienvenida facilitador 2. Conectar lo sucedido en la sesión 5 con la temática de la sesión 6.	Link sesión virtual PPT de apoyo
Prospección					
12:10 PM	1:00 PM	PROSPECCIÓN	Brindar claves para prospectar	1. Embudo de conversión. Explicación del embudo de conversión de cliente potencial a cliente leal. 2. Explicar en qué consiste la prospectación y claves para el ejercicio.	PPT de apoyo
1:00 PM	1:50 PM	DATA ANALYTICS	Dar a conocer los principios de los datos y que se puede hacer con ellos en el ejercicio comercial.	1. El poder de los datos para el resultado comercial. Explicar los diferentes niveles del uso de datos. 2. Que indicadores son claves en la gestión comercial y que data necesitamos para tomar decisiones.	PPT de apoyo
Cierre de la sesión 6					
1:50 PM	2:00 PM	CIERRE DÍA	Concluir lo aprendido en el Programa y evaluar la satisfacción del participante con el Programa.	1. Aprendizajes del Programa	Link evaluación de satisfacción

Fuente: elaboración propia basada propuesta de formación.

8.1.4. Programa de entrenamiento equipo de servicio al cliente.

Finalmente, después de describir anteriormente cada uno de los pasos del entrenamiento que se llevará a cabo, se presenta un programa de entrenamiento como se indica a continuación:

Tabla 34 – Programa general de entrenamiento

ID	Actividad	Ene-22				Feb-22				Mar-22					
		Semanas													
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrenamiento Habilidades Técnicas														
2	Entrenamiento Habilidades Blandas														
3	Orientación Inmediata														

ID	Actividad	Ene-22				Feb-22				Mar-22			
		Semanas											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4	Orientación Reentrenamiento												
5	Evaluación de conocimientos												
6	Valoración habilidades blandas												
7	Presentación de resultados.												

Fuente: elaboración propia

El anterior programa de entrenamiento es general y hace referencia a las principales actividades que desarrollaran, este programa se desarrollará en un total de 11 semanas, y cuya conclusión será la presentación de los resultados por parte de los líderes del equipo de servicio al cliente hacia la alta gerencia con el fin de avalar nuevos reentrenamientos o replantear la propuesta que se presenta dentro de este trabajo.

Dentro de la sección de anexos del presente trabajo se encuentra el diagrama Gantt donde se detalla cada actividad y el tiempo exacto, referir el anexo B.

8.2. Plan de ventas

8.2.1. Identificación de los productos o servicios

Este plan de ventas está dirigido al equipo de servicio al cliente y será enfocado en los siguientes servicios:

- **Agenciamiento aduanero:** Nuestro equipo de aduanas tiene la experiencia para garantizar una entrega sin problemas a su hogar, negocio o embarcación en América del Norte o del Sur.

Ofrecemos documentación completa, clasificación y despacho rápido para todo tipo de productos, tanto desde y hacia América del Sur. Nuestra experiencia incluye la entrega de máquinas industriales y marinas y repuestos, productos minoristas y tecnológicos, vehículos motorizados, productos agrícolas y suministros médicos.

Adicionalmente se cuenta con un aliado estratégico en los Estados Unidos, quien posee las licencias para importar y exportar una gran gama de productos a través de cualquier puerto de América del Norte.

- **Transporte terrestre:** Somos especialistas en tráfico terrestre entre Colombia y Ecuador, contamos con el respaldo y la experiencia de una amplia red de transportistas como socios comerciales que nos permiten garantizar tiempos de entrega, cobertura y disponibilidad en los diferentes servicios de transporte terrestre (OTM, DTA, DUTA y Refrigerado).
Los camiones brindan un servicio flexible de punto a punto, entregando cargas pequeñas en distancias cortas o largas en áreas geográficas muy dispersas.

8.2.1.1. Análisis de ventajas competitivas

Para el análisis PESTEL de la compañía naviera se estudiaron los factores que se consideran más relevantes a nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que influyen en la organización, y así mismo se determinarán las posibles motivaciones por las cuales los clientes adquirirán el servicio de la compañía. Ver tabla 37 donde se describe los factores encontrados.

Los puntos subrayados en la anterior tabla permitirán identificar las principales motivaciones por las cuales los clientes adquirirían los servicios de la compañía naviera:

1. Así como la certificación C-TPAT, las diferentes compañías del grupo las cuales tienen sedes en diferentes partes del mundo, cuentan con diferentes certificaciones de calidad y seguridad que dan confianza a los clientes cuando manejan sus productos end to end con la compañía puesto que además de contar con productos propios, sus aliados estratégicos también deben contar con altos estándares de calidad, de esta manera el cliente podrá estar tranquilo en pensar que su carga solo pasa por las manos de un solo proveedor y no de varios.
2. Si bien hoy en día las diferentes navieras están presentando bastantes contingencias (mal tiempo, congestión en puertos) las cuales están generando retrasos de hasta 3 semanas para cargue, si los clientes contratan los servicios end to end con la compañía naviera tendrán prioridad de cargue sobre cualquier carga que solo maneje el servicio de transporte marítimo así mismo el tener menos intermediarios en la cadena logística del cliente disminuirá significativamente los costos logísticos.
3. En avances tecnológicos, el grupo al cual pertenece la compañía naviera tiene claro que este es uno de sus enfoques principales pues al ofrecer servicios end to end, una de las

cosas más importantes es saber dónde está la carga 24/7 y así mismo el cliente podrá hacer seguimiento durante el proceso de traslado de su carga a través de la página web de la compañía que continuamente viene incorporando nuevos avances para lograr esa visibilidad.

4. El grupo del cual hace parte la compañía naviera y en convenio con una fundación, tiene una flota marítima dedicada específicamente a limpiar los océanos de plástico que son arrojados al mar, si bien no es algo que se promoció, pero es un factor que lo ayudaría a sobresalir en el mercado por su compromiso con el medio ambiente.
5. Antes de suceder la pandemia las diferentes regiones han tenido la intención de incentivar la sostenibilidad en el sector marítimo promoviendo la descentralización y privatización de los puertos para así lograr capacidad y eficiencia de los mismos. Lo que significa, que con ello la empresa naviera podrá prestar servicios de transporte con calidad.

8.2.2. Identificación de mercado

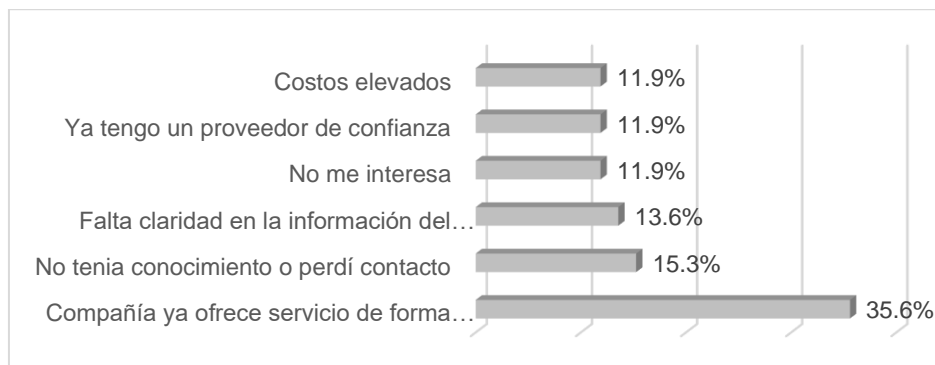
Si bien la compañía cuenta con gran diversidad de clientes de los diferentes sectores del mercado, por lo que parte de la evidencia de ello ha sido tomada del diagnóstico desarrollado por (Quiros & Veloza, 2021), en el trabajo “Diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025”. De ello, se observa que de la muestra focalizada en el segmento o población de los no clientes el 50% de los dueños de carga tienen la intención de comprar solo si el área de servicio al cliente logra esclarecer las dudas o brindar más información con respecto a los servicios que ofrece la compañía. Y un 48.2% del segmento llamado agente de carga han mostrado cierto interés en adquirir servicios a través de un acercamiento con el futuro cliente donde se presente el portafolio de los productos o servicios que ofrece la compañía en transporte terrestre y agenciamiento aduanero.

Figura 9 - Razones de no adquisición de productos y servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre segmento dueños de carga (importadores y exportadores)



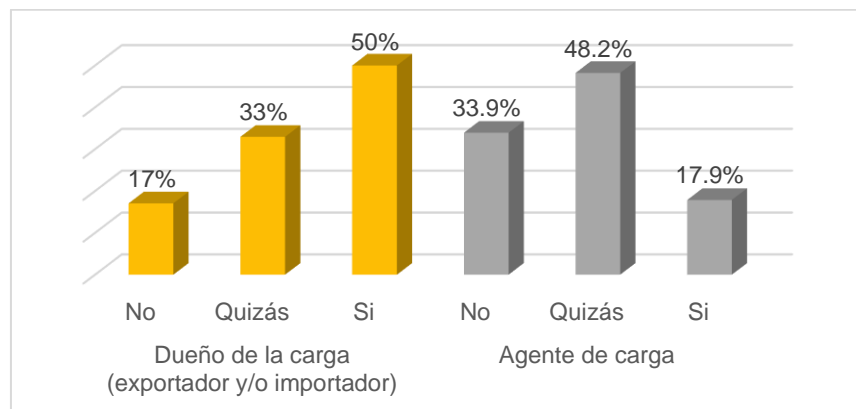
Fuente: elaboración propia de (Quiros & Veloza, 2021) del tomo 1.

Figura 10 - Razones no adquisición de productos y servicios agentes de carga



Fuente: elaboración propia de (Quiros & Veloza, 2021) del tomo 1.

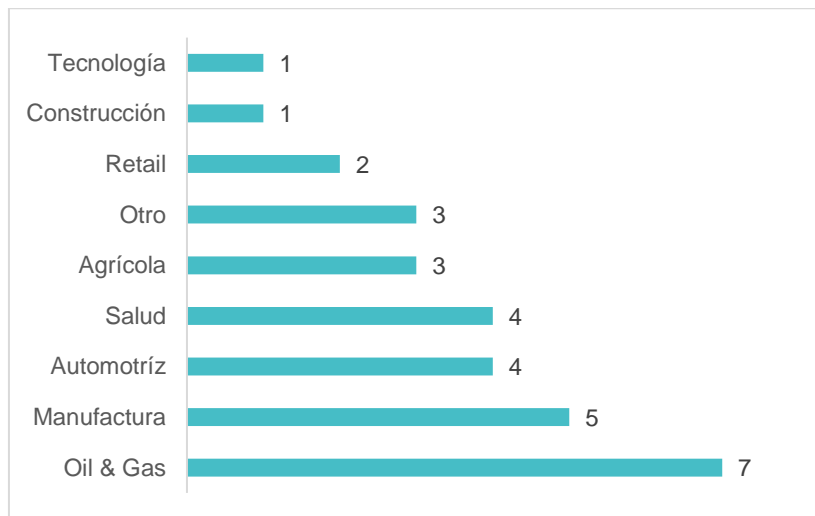
Figura 11 - Intención de compra de no clientes al solucionar brechas



Fuente: elaboración propia de (Quiros & Veloza, 2021) del tomo 1.

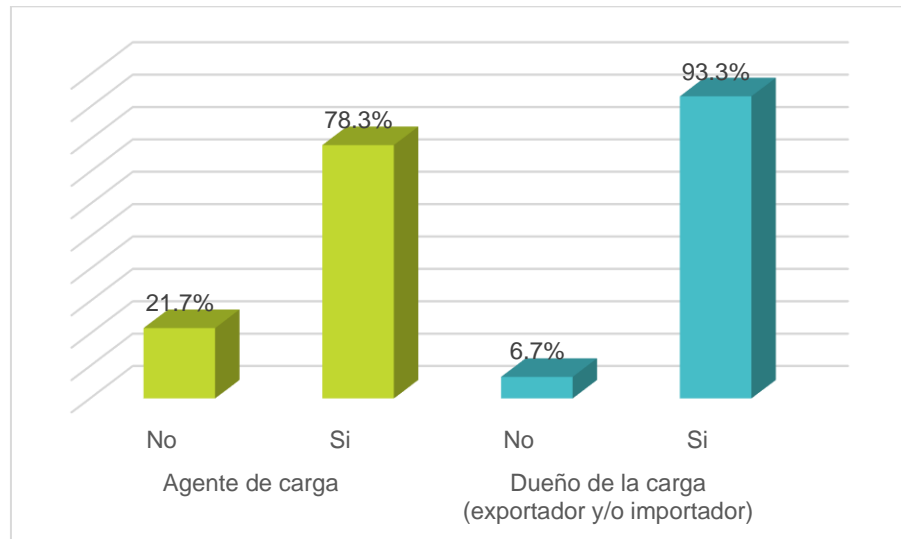
Por otro lado y tomando como referencia el mismo diagnóstico desarrollado por Juan Carlos Quirós y Maria Camila Veloza “diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025”, se ha identificado un segmento de mercado que debe ser fidelizado puesto que en los resultados de las encuestas aplicadas han ratificado que la probabilidad en que realicen una nueva compra y posterior a ello recomienden la empresa a otros aliados es alta, parte de esta percepción ha sido motivada por la calidad aplicada en los componentes de servicio tales como confiabilidad y seguridad, asesoría y comunicación durante la operación, disponibilidad de información, y amabilidad y cortesía del equipo de servicio al cliente no sin antes mencionar que los precios también fueron reconocidos como competitivos frente a otras compañías. Se considera que los actuales clientes podrían atraer nuevos clientes de sectores de la industria tales como agentes de carga, oil & gas, manufactura, salud, automotriz, agrícola, retail, construcción y tecnología.

Figura 12 - Sectores industria clientes dueño carga (exportador y/o importadores)



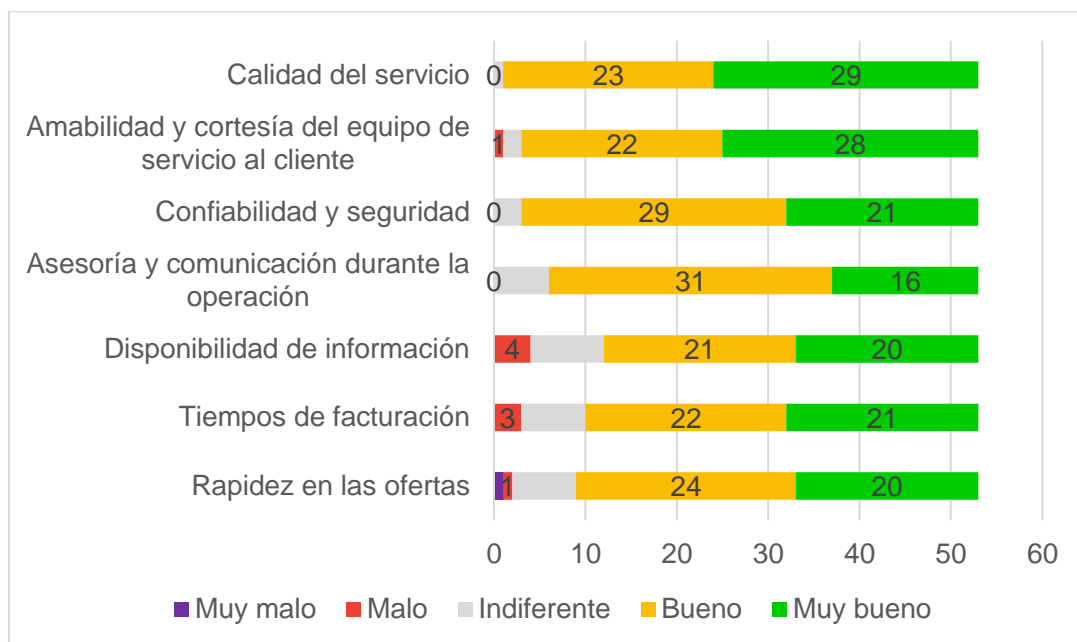
Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021)

Figura 13 - Percepción precios y tarifas asequibles



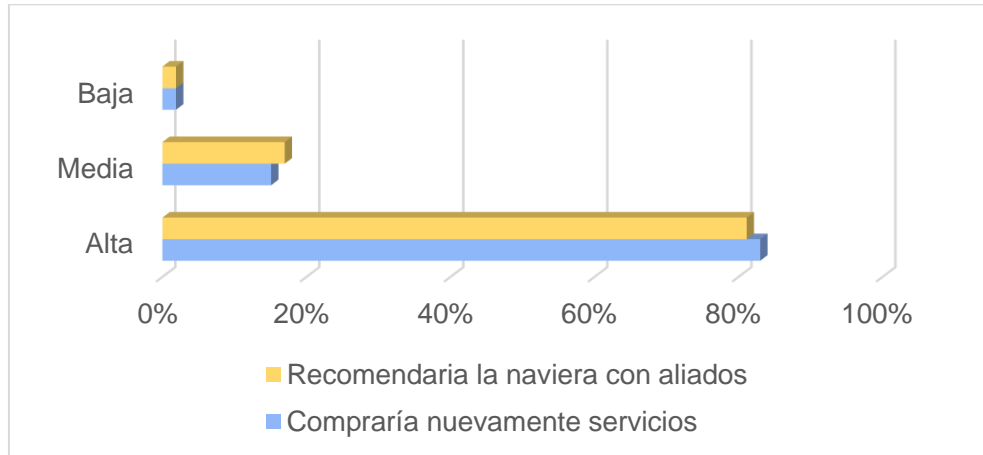
Fuente: elaboración propia de (Quiros & Veloza, 2021) del tomo 1.

Figura 14 - Satisfacción clientes componentes del servicio



Fuente: elaboración propia de (Quiros & Veloza, 2021) del tomo 1.

Figura 15 - Probabilidad de nueva compra a futuro y de ser recomendados

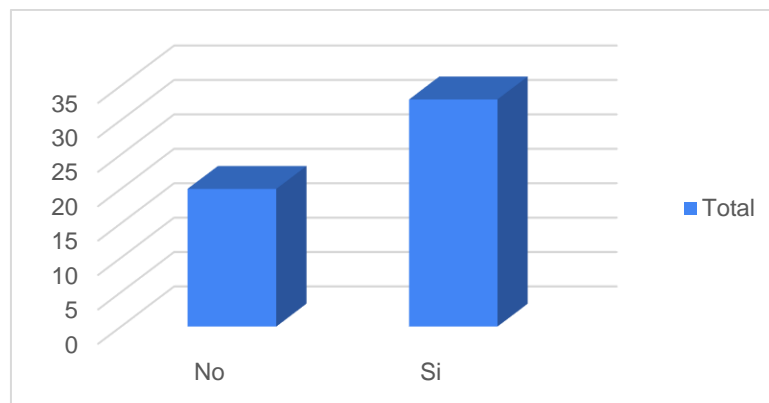


Fuente: elaboración propia de (Quiros & Veloza, 2021) del tomo 1.

8.2.2.1. Análisis de la oferta y demanda de los productos o servicios

Del análisis desarrollado en el trabajo dirigido “Diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025” de los autores Juan Carlos Quirós y Maria Camila Veloza se ha tomado con referencia las siguientes gráficas que reflejan los resultados de los clientes que tienen conocimiento de los servicios que ofrece la empresa naviera.

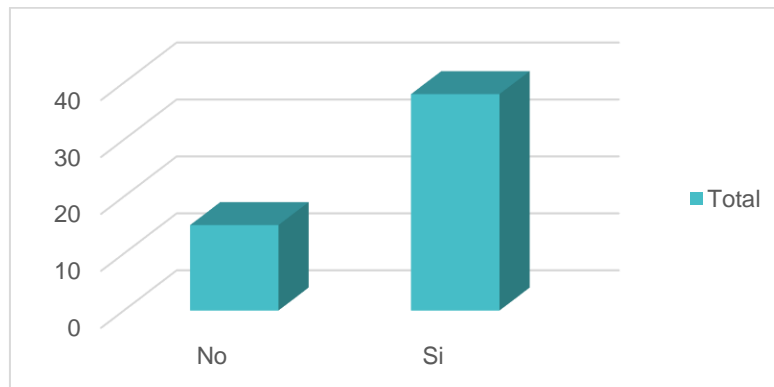
Figura 16 – Conocimiento de servicios de agenciamiento aduanero (Expo/Impo) que ofrece la Compañía



Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021)

Partiendo de los resultados del gráfico anterior, el servicio ofrecido por la compañía en agenciamiento aduanero tanto de exportación como de importación se puede apreciar que los clientes actuales conocen de este servicio y es usado constantemente durante todo el año y no depende de una temporada en específico.

Figura 17 – Conocimiento de servicios de transporte terrestre que ofrece la Compañía



Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021).

En cuanto al servicio de transporte terrestre el panorama es similar, puesto que los clientes actuales de la compañía conocen y han hecho uso de este servicio y es usado constantemente en cualquier temporada del año y no en una en específico.

8.2.2.2. Análisis del mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo son todos aquellos clientes que deseen importar y/o exportar bienes desde y hacia cualquier parte del mundo, y en el caso de transporte terrestre, también todos los clientes que necesiten transportar su carga en carreteras nacionales e internacionales.

De la muestra tomada por los autores Juan Carlos Quirós y Maria Camila Veloza en el trabajo “Diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025” dirigido al segmento clientes y no clientes, se tiene la siguiente clasificación la cual permite

identificar la distribución que se tiene en los diferentes sectores para así focalizar los esfuerzos de fidelización del equipo de servicio al cliente.

Tabla 35 – Distribución de clientes y no clientes por sector

Sector	Cientes	No clientes
Oíl & Gas	7	18
Manufactura	6	16
Automotriz	6	8
Salud	4	3
Agrícola	3	16
Retail	4	11
Construcción	2	10
Tecnología	2	7
Otro	20	55
Total	53	144

Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021).

Para el caso de los no clientes, y teniendo en cuenta el mismo diagnóstico ejecutado por los autores anteriormente mencionados aplicados a no clientes, se evidencia que del 61% de la población dueño de carga (importador/ exportador) el 50% de ellos le interesaría adquirir los servicios solo si cuentan con más claridad en la información del producto o servicio. De otro lado, la población agente de carga que abarca en los resultados el 39% una fracción de este manifiesta que quizás lo consideraría obteniendo un poco más de información.

Tabla 36 – Tipo de empresa en la población de no clientes con intención de compra

Tipo de empresa	No clientes	Intención de compra
Dueño de la carga (Import /Export)	88	44
Agente de carga	56	22
Total	144	66

Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021).

De la tabla anterior, se deduce que de los 144 posibles clientes encuestados el 45% estaría interesado en adquirir los servicios si los esfuerzos del equipo de servicio al cliente sean enfocados en brindar más información como en reevaluar algunos costos del producto o servicio ofrecido.

8.2.3. Identificación del sector

La identificación del sector ha sido detallada en el marco institucional del capítulo 4.3 del presente trabajo, en este se confirma que el sector de la empresa es el naviero o marítimo.

8.2.3.1. *Análisis del crecimiento del sector*

El sector ha crecido un 56% con la participación de rutas intra-Américas y un 44% de participación en rutas de Asia, Europa, África y Oceanía. Sin embargo, por efectos de pandemia el mercado en Colombia se contrajo un 7% impulsado por la caída de las importaciones tomado como referencia del año 2020 vs 2019. Este detalle fue tomado del capítulo 4.3 del presente trabajo.

8.2.4. Análisis DOFA del negocio

Luego de conocer los resultados provenientes de la aplicación de las herramientas de medición tales como encuestas de satisfacción por los autores Juan Carlos Quirós y María Camila Veloza del trabajo “diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025” y prueba de conocimiento aplicada y dirigida al equipo de servicio al cliente de la compañía. Se tomará del siguiente análisis los aspectos que harán parte del desarrollo del plan de ventas:

Tabla 37 – Análisis del negocio

Debilidades	Oportunidades
<u>Falta de conocimiento por parte del equipo de servicio al cliente, de los productos transporte terrestre y aduana que presta la compañía.</u>	Aplicación de cambios tecnológicos que entreguen mayor eficiencia operativa en entornos B2B.
<u>La falta de desarrollo de habilidades blandas en el equipo de servicio al cliente como persuasión y liderazgo para cerrar negocios ganados.</u>	De acuerdo con el incremento de ventas externas en el país principalmente de productos agropecuarios, alimentos, bebidas y manufactura, esto permitirá impulsar el acceso a servicios terrestres y de agenciamiento aduanero.
<u>El equipo de servicio al cliente invierte más su tiempo en tareas operativas de transporte marítimo que en la venta y seguimiento de servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanal.</u>	<u>Debido a la crisis generada por COVID-19 muchas empresas navieras dejaron de prestar servicios, por lo que la empresa tendrá el desafío de fidelizar y captar nuevos clientes.</u>
Los clientes aún perciben a la compañía como empresa marítima y no como operador logístico.	<u>Apostar por la diversificación de modos de transporte, racionalizando el transporte terrestre de tal manera que se tenga eficiencia en la operación logística por carreteras.</u>
<u>El no contar con empresas propias de transporte terrestre y agenciamiento aduanero hace que las tarifas no sean competitivas cuando los clientes contratan de forma directa estos servicios.</u>	<u>Generar nuevas alianzas entre operadores logísticos que conlleven a garantizar el cumplimiento de los servicios en líneas de negocio terrestre, almacenamiento, distribución y aduana.</u>
Proceso para creación de clientes es lento (puede tomar más de 1 mes)	<u>Ser parte de acuerdos globales que permitan la operación de la empresa dentro de los Tratados de Libre Comercio generados por el país en temas de exportación e importación de productos.</u>
<u>No hay personal suficiente para operar de forma efectiva y eficiente las operaciones de LNS (Logistics & Services)</u>	<u>Teniendo en cuenta que la operación logística naviera tiene mayor demanda como consecuencia del incremento de pedidos de compras online, la empresa deberá contratar y capacitar personal</u>

	<u>que brinde asistencia al cliente y mantenimiento a la operación.</u>
<u>Carencia de promoción de los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero por página web, mass media, otros.</u>	<u>Aplicación de sistemas B2B que estimulen a tener una mejor efectividad en los procesos y comunicación con proveedores vía electrónica que permitan la adopción de iniciativas para el mejoramiento de la cadena de suministro.</u>
<u>Dependencia de intermediarios (agentes de carga) para el cierre de ventas.</u>	<u>Implementar nuevas estrategias digitales que permitan el incremento de ventas en canales B2B.</u>
Automatización de procesos en los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero que permita optimizar procesos	<u>Evaluar de manera periódica la situación estratégica actual de la empresa en un entorno global con una visión a futuro que permita la renovación de los planes de negocio para garantizar la rentabilidad en el plazo planeado y permanencia en el mercado.</u>
Fortalezas	Amenazas
<u>Presencia global y el respaldo de ser una de las compañías más grande y con más trayectoria a nivel global como línea marítima.</u>	Operadores logísticos con más trayectoria y tecnología de punta que es competencia para la Empresa Naviera.
<u>Capacitación continua al personal de la compañía a través de su plataforma de my learning.</u>	Alteración constante de conceptos, políticas y estrategias tradicionales en el sector marítimo por nuevos entornos globales.
<u>La compañía ofrece sus servicios a través de un solo punto de contacto.</u>	Aumento en el valor de los fletes impactando el comercio interno y externo, llevando a la economía a rezagarse.
<u>Dar prioridad de asignación de equipos y cargues cuando se contratan servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero.</u>	Rebotes de virus generados del COVID -19 que conlleven a la reducción de productividad (escasez de trabajadores calificados) y cierre de los puertos afectando el comercio interno y externo.

<p><u>Aprobación de contratación de personal para el 2022, para tener la capacidad de ofrecer y prestar de forma eficiente las operaciones de LNS (Logistics & Services).</u></p>	<p>Problemas de congestión portuaria, o clima que impidan cumplir con los itinerarios de los barcos.</p>
<p>Reestructuración interna para la organización de actividades</p>	<p>Alza en la demanda de transporte de carga y escasez de barcos para transportarlas.</p>
<p>Aprovechamiento de los recursos existentes: las personas de la compañía que, si bien no tienen todo el conocimiento, sin embargo, están con toda la disposición para el aprendizaje y los cambios de la compañía.</p>	<p>Nuevas tecnologías que impactan la estrategia tradicional de servicio ofrecido por la Empresa.</p>
<p><u>Un amplio portafolio de productos y servicios el cual se puede adaptar a la necesidad de los clientes en negocios complejos.</u></p>	

Fuente: elaboración propia de los autores del documento

Los puntos subrayados en la anterior tabla permiten concluir que el enfoque de este plan de ventas va enfocado a:

1. Brindar capacitación en gestión de competencias técnicas y no técnicas al equipo de servicio al cliente puesto que se ha detectado falencias en el abordaje de nuevos y actuales clientes.
2. Captación de nuevos clientes, teniendo en cuenta que por la crisis sanitaria vivida en el año 2020 muchas empresas han dejado de prestar los servicios de agenciamiento aduanero y terrestre.
3. Implementar nuevos canales digitales de ventas promocionando los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero.
4. Contratación de personal para el 2022, para así ofrecer de manera eficiente las operaciones LNS.
5. Evaluar de manera periódica el plan de ventas propuesto para garantizar la rentabilidad en el plazo planeado y permanencia en el mercado.

8.2.5. Definición de objetivos de ventas

8.2.5.1. *Objetivos a corto plazo*

- Mantener los clientes que actualmente usan los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero.
- Concretar ventas de servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre con los clientes actuales.

8.2.5.2. *Objetivos a mediano plazo*

- Fidelizar a los clientes actuales de los servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre.
- Persuadir a los no clientes mediante una explicación clara acerca del portafolio de servicios y posibles beneficios extra que puedan ser autorizados desde la alta gerencia.

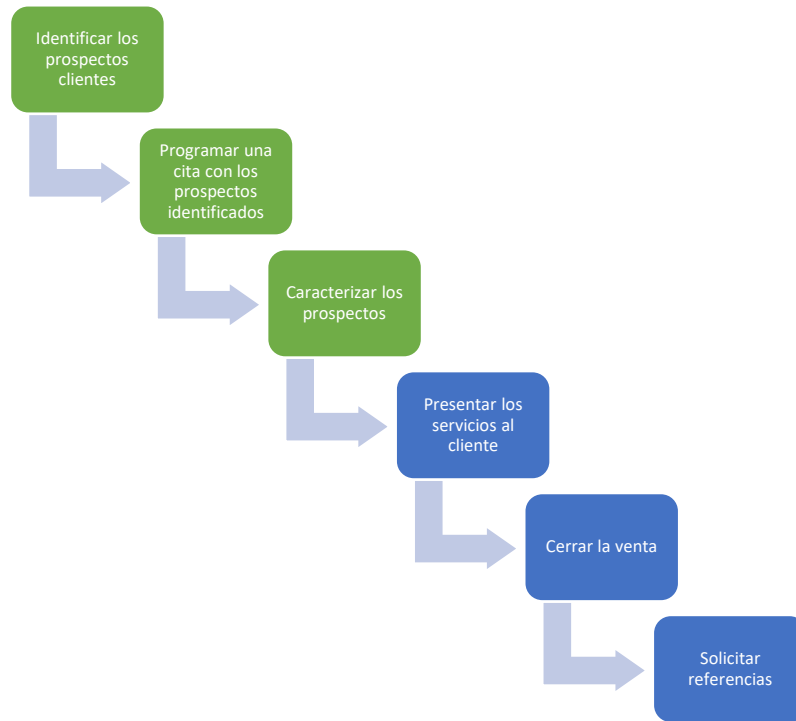
8.2.5.3. *Objetivos a largo plazo*

- Cumplir con los objetivos planteados en el plan estratégicos 2025.
 - Alcanzar el valor de USD 504.000 en ingresos anuales, cerrando tratos con nuevos clientes y completar renovaciones con clientes ya fidelizados en servicios de transporte terrestre para Colombia.
 - Alcanzar el valor de USD 500.000 en ingresos anuales, cerrando tratos con nuevos clientes y completar renovaciones con clientes ya fidelizados en servicios de agenciamiento aduanero para Colombia.

8.2.6. Definición de la estrategia de venta

Basados en los hallazgos a partir de las encuestas aplicadas en el tomo 1 del presente trabajo dirigido, se plantea una estrategia para abordar tanto a los clientes como a los no clientes, como se muestra a continuación:

Figura 18 – Estrategia de ventas



Fuente: elaboración propia a partir de (Connick, 2019)

Cabe resaltar que el proceso anterior aplicará completamente hacia los no clientes, mientras que para los clientes solo aplicarán las últimas 3 etapas que se resaltan en color azul.

8.2.7. Definición del pronóstico de ventas

En esta sección se proporcionará el detalle de la proyección anual de ventas del año 2021 y 2022 para así poder identificar el incremento o aumento al cual se quiere llegar por medio del equipo de servicio al cliente de la compañía.

8.2.7.1. Previsión anual de ventas

A continuación, se citan las tablas con el diagnóstico de las ventas en los últimos tres cuartales del año 2021:

Tabla 38 – Proyección anual de ventas del año 2021

Service/Q	Q1	Q2	Q3	Total
Booking Coord.	6	6	31	43
Trucking Export	39	74	45	158

Service/Q	Q1	Q2	Q3	Total
Trucking Import	0	0	0	0
MCS Export	0	0	0	0
MCS Import	0	0	0	0
Total	45	80	76	201

Fuente: elaboración de los autores a partir de la necesidad corporativa

De la anterior tabla 39 se concluye que en los últimos tres cuartales del año 2021 no se completaron ventas para los servicios de agenciamiento aduanero (MCS Export + MCS Import) desde el equipo de servicio al cliente, mientras que para los servicios de transporte terrestre se completaron 201 ventas desde el mismo equipo.

Teniendo en cuenta las cifras anteriormente definidas por la compañía para el año 2021, la alta gerencia de la compañía ha dado la instrucción de incrementar un 20% en ventas por cada trimestre del año, esto teniendo en cuenta la inversión y esfuerzo que se tendrá en temas de capacitación focalizado en el equipo de servicio al cliente. Adicionalmente se evidencia la necesidad de comenzar a concretar ventas de los servicios de agenciamiento aduanero, pues en lo corrido del año 2021 no evidencia venta alguna.

Tabla 39 – Proyección anual de ventas 2022

Service/Q	Q1	Q2	Q3	Total
Booking Coord.	7	7	37	52
Trucking Export	47	89	54	190
Trucking Import	1	1	1	3
MCS Export	1	1	1	3
MCS Import	1	1	1	3
Total	58	100	95	252

Fuente: elaboración de los autores a partir de la necesidad corporativa

8.2.7.2. Costo de implementación del plan de ventas

Para llevar a cabo el plan de ventas, se deberá incurrir en los costos directos que harán parte del fortalecimiento de habilidades técnicas y no técnicas del equipo de servicio al cliente, personal que estará recibiendo capacitación durante 46 días según cronograma del plan.

Tabla 40 – Estimación presupuesto de implementación del plan de ventas

			Pesos Colombianos (COP)
Ítem	Categoría	Descripción de la categoría	Total
1	Capacitación	Personal de apoyo para entrenamiento en habilidades no técnicas	1.400.000
2	Instalaciones	Salón, incluye un telón para proyección	235.800
3	Gastos de personal	Alimentos y bebidas para 15 personas	1.157.325
4	Imprevistos		1.500.000
5	Otros	Memorias del evento	300.000
6	Material	Guías, esferos, tapabocas	300.000
7	Ingresos a Terceros	Equipo de meseros encargados del evento y montaje	190.000
Total, COP			5.083.125

Fuente: elaboración de los autores del documento.

Estos costos del plan de ventas dirigido al equipo de servicio al cliente deberán ser tenidos en cuenta dentro de los presupuestos que son emitidos por el departamento de ventas de la empresa de ventas.

8.2.8. Definición de la fuerza de ventas

El equipo de servicio al cliente está encabezado por el Team Leader y a su vez, este equipo está compuesto por 11 agentes como se indica a continuación:

Tabla 41 – Equipo servicio al cliente

Nombre	Género	Edad	Segmento
Agente 1	Hombre	36	*Seacool
Agente 2	Hombre	28	**Seaprime
Agente 3	Mujer	25	Seaprime
Agente 4	Mujer	26	***Sealect
Agente 5	Mujer	35	Sealect
Agente 6	Mujer	30	Sealect
Agente 7	Mujer	30	*Sealect
Agente 8	Hombre	37	Seaprime
Agente 9	Mujer	35	Sealect
Agente 10	Mujer	41	Seacool
Agente 11	Hombre	41	Seaprime

Fuente: elaboración de los autores basados en información de la empresa

Los anteriores agentes fueron aquellos sometidos a las evaluaciones de conocimiento y de habilidades blandas, y sus resultados fueron almacenados dentro de la matriz ILUO desarrollada en la etapa diagnóstica del presente trabajo dirigido. Adicionalmente, una vez identificadas las capacidades de cada uno de los agentes esto podrá ser utilizado para distribuir la fuerza de ventas según la criticidad de las actividades en el proceso de ventas y el tipo de clientes/no clientes que se estarían abordando.

Como estrategia general, se decide que los agentes identificados con mejor calificación según matriz ILUO, serán aquellos encargados de la etapa de cerrar procesos con no clientes, considerando que aquellos agentes son los que cuentan con el conocimiento del portafolio completo y también con habilidades blandas que facilitarán la persuasión de los no clientes.

8.2.9. Programación de actividades

A continuación, se presenta la programación de actividades enmarcada en un proceso de ventas y dentro de los tiempos que se esperaría cada una de las operaciones de cada agente con cada uno de los clientes.

Tabla 42 – Detalle programación de actividades por agente de servicio al cliente

Objetivo	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Responsable
Fidelizar clientes	Alistamiento de la base de datos de clientes actuales	X					<i>Agentes de servicio al cliente</i>
	Ponderación de clientes actuales	X					
	Seguimiento a clientes actuales		X	X			
	Confirmar con los clientes actuales el conocimiento completo del portafolio.				X		
	Concretar la venta con los clientes actuales.					X	
Cerrar ventas con no clientes	Concretar citas con los no clientes para la	X					<i>Agentes de servicio al cliente</i>

Objetivo	Actividad	Día	Día	Día	Día	Día	Responsable
		1	2	3	4	5	
	clara explicación del portafolio.						<i>que cuentan con mejor calificación en las habilidades técnicas y no técnicas según la matriz ILUO desarrollada en la etapa de diagnóstico.</i>
	Perfilar los no clientes e identificar sus necesidades con respecto al portafolio.	X	X				
	Generar y presentar la propuesta a los no clientes.			X			
	Abordar las posibles objeciones de los no clientes			X	X		
	Cerrar venta					X	

Fuente: elaboración de los autores del documento

8.2.10. Seguimiento y control (Indicadores de gestión KPI's)

El Customer Service Manager será la persona encargada de la implementación del plan de ventas como descrito anteriormente y así mismo será el encargado de realizar seguimiento y control al avance del plan mediante los indicadores que se definen a continuación:

Tabla 43 – Indicadores de gestión

Indicador	Definición
\overline{PTT}	Prospectos transporte terrestre
\overline{PAA}	Prospectos agenciamiento aduanero

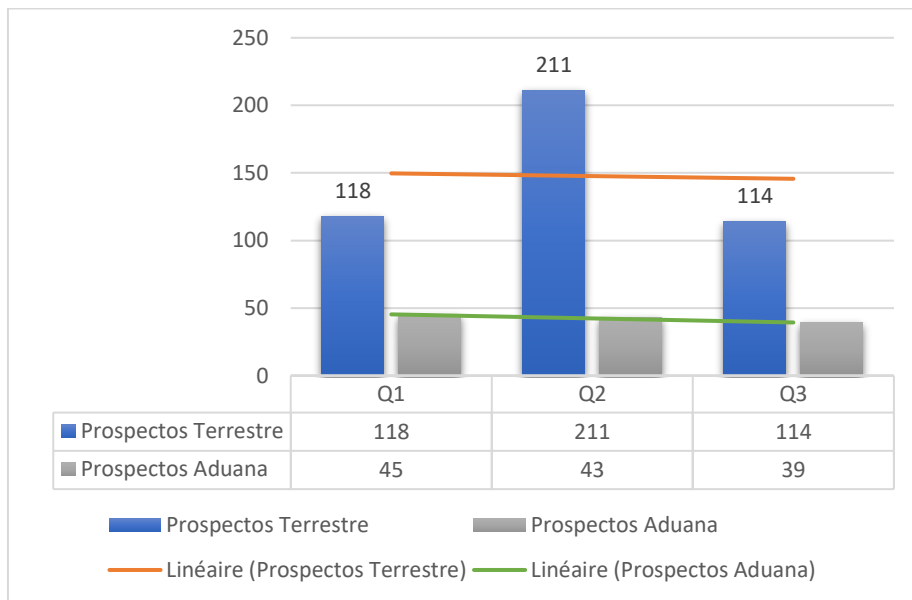
Indicador	Definición
VC_T	Ventas cerradas totales
IRC	Índice de retención de clientes
TNC	Total nuevos clientes

Fuente: elaboración propia

8.2.10.1. Número de prospectos identificados.

El número de prospectos está relacionado como el número de oportunidades generadas para cada uno de los servicios, transporte terrestre y agenciamiento aduanero, en la gráfica que se muestra a continuación, se indica por cada cuartal del año 2021 el número de oportunidades generadas para cada servicio.

Figura 19 – Prospectos identificados



Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021).

A partir de la figura anterior se fija el indicador de prospectos identificados para cada servicio, en este caso para el servicio de transporte terrestre el indicador es el color naranja y para el servicio de agenciamiento aduanero el color verde, los cuales proporcionan la media de los prospectos entre los 3 cuartales identificados y también será el indicador que marcará como número de oportunidades mínimas a ser generadas en el transcurso de los mismos cuartales en el próximo año con el fin de mantener o aumentar la cantidad de prospectos identificados.

Cálculo indicador prospectos transporte terrestre:

En general, el indicador para uno o varios cuartales, se calcula de la siguiente forma:

$$\overline{PTT} = \frac{PTTQ_1 + PTTQ_2 + PTTQ_3 + \dots + PTTQ_n}{n}$$

Donde:

\overline{PTT} : Media de prospectos transporte terrestre.

$PTTQ_n$: Prospecto transporte terrestre en el enésimo cuartal.

n : Numero de cuartal

Cálculo indicador Prospectos Agenciamiento Aduanero:

$$\overline{PAA} = \frac{PAAQ_1 + PAAQ_2 + PAAQ_3 + \dots + PAAQ_n}{n}$$

Donde:

\overline{PAA} : Media de prospectos agenciamiento aduanero.

$PAAQ_n$: Prospecto agenciamiento aduanero en el enésimo cuartal.

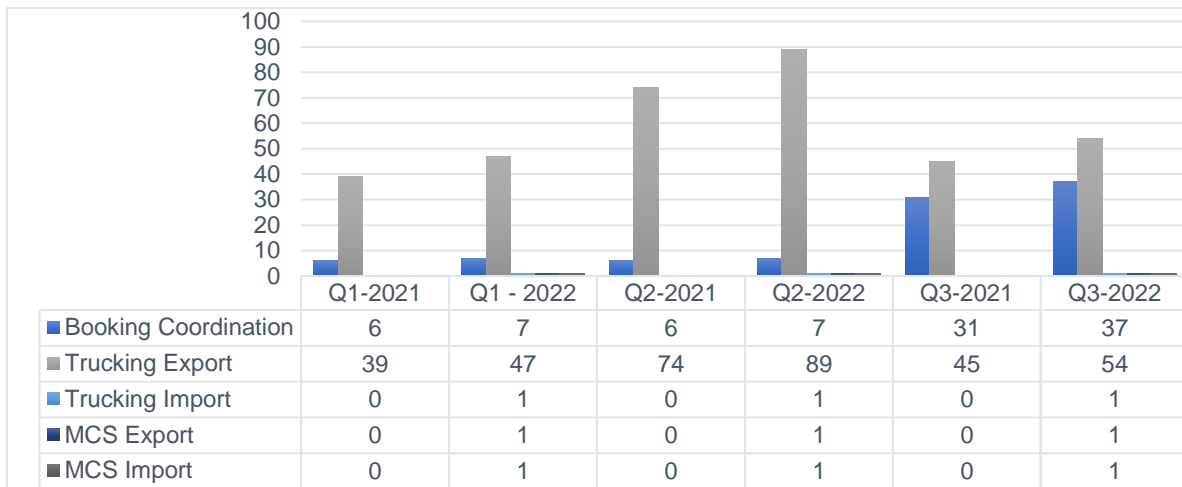
n : Numero de cuartal

Basados en lo anterior, entonces se concluye que los prospectos identificados durante los cuartales tomados (n), no debería ser menores a la media de prospectos identificados para cada uno de los anteriores servicios.

8.2.10.2. Número de ventas cerradas.

Una vez se tenga debidamente identificados y controlados los anteriores indicadores, se podrá ejecutar un seguimiento que permita validar la proyección del 20% en aumento de ventas que se planteó en la previsión de ventas como se muestra a continuación para los mismos cuartales del año 2022.

Figura 20 – Número de ventas cerradas cuartales 2022



Fuente: elaboración propia según diagnóstico desarrollado en el tomo 1 (Quiros & Veloza, 2021).

Adicionalmente también se tienen métricas por agente de servicio al cliente que permite medir el número de ventas que han cerrado en los diferentes trimestres del año y con el fin de estar alineados en la previsión mensual anteriormente propuesta, los agentes también deberían cumplir el 20% en aumento de las ventas.

El indicador de numero de ventas cerradas podrá ser calculado como se indica a continuación:

Primero se calculan las ventas cerradas totales correspondientes al servicio de transporte terrestre:

$$VC_{TTT} = \sum_{i=1}^n V_{TTQi}$$

Segundo se calculan las ventas cerradas totales correspondientes al servicio de agenciamiento aduanero:

$$VC_{AAT} = \sum_{i=1}^n V_{AAQi}$$

Por último, se llega al indicador de ventas cerradas totales considerando ambos servicios:

$$VC_T = VC_{TTT} + VC_{AAT}$$

Donde:

VC_{TTT} : Ventas cerradas totales transporte terrestre

VC_{AAT} : Ventas cerradas totales agenciamiento aduanero

V_{TTQi} : Ventas cerradas transporte terrestre del cuartal

V_{AAQi} : Ventas cerradas agenciamiento aduanero del cuartal

VC_T : Ventas cerradas totales

Se consideran los indicadores por servicio con el fin de monitorear el aumento de ventas en cada uno de los dos servicios objetivo, adicional a ello tambien se propone presentar un número total de ventas con el fin de comprender a nivel macro qué tanto ha aportado en ventas el departamento de servicio al cliente.

8.2.10.3. Retención de clientes.

Este indicador mide la capacidad que tiene el área de servicio al cliente para retener los clientes que se tienen en los productos de transporte terrestre y agenciamiento aduanero, si se tiene en cuenta que el agenciamiento aduanero aun no presenta ventas, entonces este indicador solo

aplicará para el transporte terrestre y comenzará a aplicar al agenciamiento aduanero una vez se tengan clientes.

La fórmula para calcular la tasa de retención sigue a continuación:

$$IRC = \frac{C_i - C}{C_f}$$

Donde:

IRC: Indicador Retención de Clientes

C_i : Número de clientes al inicio del cuartal.

C : Número de clientes nuevos en el cuartal.

C_f : Número de clientes al final del cuartal.

Se recomienda aplicar el indicador anterior en cada cuartal con el fin de monitorear si se están reteniendo clientes, y de no ser así, acciones deberán ser implementadas durante el próximo periodo.

8.2.10.4. Total nuevos clientes por cuartal

El indicador referente al número total de clientes nuevos por cuartal puede ser considerado como el indicador que sintetiza y mide de una forma rápida y general la efectividad de este plan de ventas.

El indicador del número total nuevos clientes por cuartal se calcula a continuación:

$$TNC = TC_f - TC_i$$

Donde:

TNC: Total nuevos clientes

TC_f : Total número de clientes final del cuartal

TC_i : Total número de clientes inicio del cuartal

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

9.1. Conclusiones

Durante la ejecución de este trabajo dirigido, se desarrolló un estado del arte del sector logístico internacional enfocado en los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero, así mismo se tuvieron en cuenta las perspectivas del sector especialmente en el periodo 2019 – 2020 donde se vio impactado por el COVID 2019, y en el cual las empresas han debido seguir las nuevas tendencias en el marco de los negocios B2B, mediante la implementación de modelos 3PL y 4PL.

Por otra parte, teniendo en cuenta las diferentes crisis económicas por las que ha tenido que pasar el sector naviero en los últimos años a nivel global, la empresa naviera ha asumido la diversificación e inclusión de nuevos servicios y re-potencialización de los existentes del portafolio para así permanecer en el mercado. Lo anterior llevó a la alta gerencia de la compañía a enfocar esfuerzos de otras áreas como servicio al cliente para fidelizar clientes actuales y persuadir nuevos clientes que estén interesados en adquirir servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero (importación / exportación).

Considerando la necesidad de aumentar las ventas y después de haber identificado al área de servicio al cliente como punto de referencia para apalancar parte de este aumento esperado por la empresa, se construyó el plan de ventas dedicado para este equipo, y enfocado en los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero con un proceso de ventas dedicado a clientes y no clientes y basado en las habilidades de los agentes del equipo.

Una vez diagnosticadas las habilidades tanto técnicas como no técnicas de los agentes del equipo de servicio al cliente, se desarrollaron planes de entrenamiento en ambas habilidades y un programa de capacitación que permitirá hacer el seguimiento de cada uno de los agentes

con el fin de mejorar el rendimiento de cada uno de ellos durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Adicionalmente, para el incremento de las ventas en la compañía desde el área de servicio al cliente, se planteó un esquema de entrenamiento el cual tendrá como objetivo fortalecer las habilidades técnicas y no técnicas de cada uno de los agentes evaluados. Esto impulsará a la compañía a tener mayor acceso a los servicios ofrecidos, eficiencia en la operación logística y optimización de la cadena de suministro que garantice la rentabilidad en el plazo planeado por la compañía.

Por último, la definición de los indicadores de gestión le representaría a la compañía naviera beneficios que le permitirían tener el control en la evolución del plan de ventas, el rendimiento de la fuerza de ventas, la retención de clientes, la duración del ciclo de ventas y cobertura de los territorios para así cumplir los objetivos estratégicos establecidos hasta el año 2025.

9.2. Recomendaciones

El plan de entrenamiento propuesto en este trabajo debería hacer parte no solo de la matriz de reentrenamiento de los agentes, sino convertir en un procedimiento para las nuevas personas que entren a hacer parte del equipo de servicio al cliente, pues esto proporcionará unas bases generará una estandarización en los procesos que contribuirá con el mejoramiento de las ventas desde el equipo.

La matriz ILUO propuesta dentro de este trabajo se convierte en una gran herramienta no solo para el área de servicio al cliente sino también para las demás áreas de la compañía, pues debido a su fácil manejo es amigable en todo tipo de ambientes y tiene buenos resultados dentro de equipos de trabajo que necesiten una intervención para el mejoramiento de sus habilidades.

Una de las labores esenciales que debe ejecutar la alta gerencia es evaluar qué tan eficaces son los entrenamientos que se han planteado, una vez se compruebe que son eficaces y contribuyen con el aumento de ventas de la compañía, este plan debería extenderse para otras áreas diferentes

al área de ventas y servicio al cliente, pues se estaría demostrando que el plan funciona para equipos no tiene como principal objetivo vender, sino que les daría más conocimiento acerca de la compañía y asimismo proporcionaría herramientas para dar a conocer fácilmente los servicios prestado por la compañía.

Para llevar a cabo el plan de ventas se requiere contratar personal idóneo con el fin de fortalecer el equipo de servicio al cliente puesto que los 11 agentes no abarcan en su totalidad las actividades actuales quedándose por fuera las de persuasión de clientes nuevos.

10. REFERENCIAS

- Agudelo, J. C., & Cordoba, M. (12 de Diciembre de 2020). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá. *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá*. Bogotá DC, Bogotá DC, Colombia: Universidad EAN.
- Ahumada, O. (03 de Septiembre de 2021). *Tras la pandemia y el paro, el trancon logístico continua*. Obtenido de El tiempo : <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/porque-persiste-el-trancon-logistico-luego-del-pandemia-y-el-paro-615314>
- ANDI. (2021). *Informe de Gestión*. Bogotá DC: Una Tinta de medios SAS. Recuperado el 10 de Octubre de 2021, de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/22-maritima-y-portuaria>
- April, R. (2021). *15 Indicadores clave para los gerentes de ventas*. CMO en B2B Technology.
- Bancolombia, G. (2021). *Logística y transporte en el comercio internacional en 2021 y oportunidades para la recuperación económica*. Comité editorial Capital Inteligente. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/logistica-transporte-comercio-exterior-2021>
- Barrera, G. S., & López, J. N. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*, 4-13.
- Barría, C. (2021). *La emergencia de los contenedores: cómo una de las mayores crisis del transporte marítimo de la historia puede afectar tu bolsillo*. BBC News Mundo. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58324770>
- BBC News Mundo. (15 de Septiembre de 2021). *BBC Extra*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860>
- Bello, A. (08 de Febrero de 2019). "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE POLIVALENCIA ILUO PARA INCREMENTAR SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PANIFICADORA. CAJAMARCA 2019". "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE POLIVALENCIA ILUO PARA INCREMENTAR SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PANIFICADORA. CAJAMARCA 2019". Cajamarca, Perú, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Bertone, R. (2019). *La venta como un proceso: diseñando modelos de gestión de ventas*. Cordoba : Universidad Católica de Cordoba .
- BID. (12 de Marzo de 2018). *Sector marítimo en América Latina: el triple "E" -evolución, estrategias y expectativas- Implicancias y oportunidades regulatorias para el sector marítimo portuario*. Obtenido de Moviliblog: <https://blogs.iadb.org/transporte/es/el-triple-e-evolucion-estrategias-y-expectativas-del-mercado-maritimo-en-america-latina-implicancias-y-oportunidades-regulatorias-para-el-sector-maritimo-portuario/>
- Biemans, W. G., Brenčič, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*.
- Blout, J. (2010). *PEOPLE BUY YOU* . Wiley.
- Bogotá, C. d., & Carvajalino, K. (2021). 3 estrategias digitales para incrementar las ventas de tu canal B2B [Grabado por K. Carvajalino]. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/27003>

- Botey, P. (10 de Marzo de 2020). *INBOUND CYCLE*. Obtenido de INBOUND CYCLE: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Brandt, M. T. (March de 1999). *INC*. Obtenido de Introducing New Products: <https://www.inc.com/articles/1999/03/17958.html>
- Bravo, M., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Caballero, P. (2014). *Cuaderno del alumno: Gestión de la fuerza de ventas y equipos*.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *COMPORTAMIENTO DEL ECOMMERCE EN COLOMBIA DURANTE 2020 Y PERSPECTIVAS PARA 2021*. Colombia: CÁMARA COLOMBIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO.
- Cantu, R. (2006). *Estilo de comportamiento del modelo DISC presentes en los integrantes de equipos de alto desempeño y su relación con la productividad*. Monterrey : Instituto Tecnológico de Monterrey .
- Castaño, A. (22 de Enero de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/>
- CEPAL. (2008). *C-TPAT Y AEO: LAS NUEVAS VÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL*. Edición No 258, Febrero de 2008.
- CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. CEPAL.
- Connick, W. (12 de December de 2019). *The balance careers*. Obtenido de How to Master the Stages of the Sales Cycle: <http://sales.about.com/od/salesbasics/tp/The-Seven-Stages-Of-The-Sales-Cycle.htm>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Diez de Castro, E. y. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*.
- EALDE. (11 de Junio de 2018). *EALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de EALDE BUSINESS SCHOOL: <https://www.ealde.es/teorias-comercio-internacional/>
- Fernández, V. (2011). *IMF Business School*. Obtenido de IMF Business School.: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-analisis-pestel-para-que-sirve/>
- Gates, B., Gates, W., & Hemingway, C. (1999). *Business @ the Speed of Thought*. Time Warner.
- Geoffrey, J. (August de 2012). *INC*. Obtenido de How to ask for an initial meeting: <https://www.inc.com/geoffrey-james/how-to-ask-for-an-initial-meeting.html>
- Haag, S., Baltzan, P., & Phillips, A. (2005). *Business driven technology*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Hamad, H., Elbeltagi, P., J., & El-Gohary, H. (2015). *Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effect on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs*. Strategic change.
- Hax, A. C., & Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Ediciones Garnica.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill 6a edición.
- Hernández-Nieto, R. (2002). *Contributions to Statistical Analysis*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Johnston, M. W., & Marshall, W. (2009). *Administración de ventas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kapoor, N., Olsen, C. F., Schmeltzer, L., & Chen, A. (2020). *Logistics' Digital Revolution*.

- Kauppa, K. (2014). *B2B SALES AND MARKETING PLAN FOR LIMECRAFT*. Kalle Lamminpää.
- Langlely, J., & Infosys. (2019). *Third -Party Logistics Study*. USA: Infosys.
- Legiscomex. (Abril de 2014). *Legis Comex*. Obtenido de Legis Comex:
<https://www.legiscomex.com/Documentos/transporte-maritimo-alianzas-teorias-comercio-internacional-abril-2014>
- Li, X. (2009). *Research on Sale Model for Automobile Enterprises in E-commerce*. *International Journal Of Intelluigent Information Technology Application*.
- Logistics, T. (2019). *What is the difference between 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, and 5PL?* Think Logistics.
- Loo, T. (November de 2012). *How to qualify a prospect in 5 easy steps*. Obtenido de
<https://www.slideshare.net/looagent/how-to-qualify-a-prospect-in-5-easy-steps>
<https://www.slideshare.net/looagent/how-to-qualify-a-prospect-in-5-easy-steps>
- López, R. (2021). Comercio global, en 'jaque' por escasez y alto costo de contenedores. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/internacional/comercio-global-afectado-por-escasez-y-altos-precios-de-contenedores-555890>
- Majid, A., Shamsudin, M., Abdul, N., Jaafar, S., Fakhruhnizam, M., & Munzir, M. (2019). *Innovation in Logistics from 1PL toward 10PL: Counting the numbers*. Malasia: Universiti Kuala Lumpur Business School (UniKL Business School).
- Merino, M. J., & Yaguez, E. (2012). *Nuevas tendencias en investigación y marketing*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Mintransporte. (Enero de 2021). Tráfico portuario en colombia año 2020. Bogotá, Colombia.
- Moller, A. (. (2020). The Transformation of Data and Technology. *Logistics´Digital Revolution*, 02-12.
- Morales, M. (2018). *PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA MOLOPISSEG CIA. LTDA.*. Quito : Universidad Tecnológica de Israel .
- Moyano, J. (2010). La influencia de la integración de la cadena de suministro en la implantación de capacidades de comercio electrónico. *Universia Business Review*, 30-45.
- Octavio, D., & Ricardo, S. (2006). *Indicadores de productividad para la Industria portuaria. Aplicación en America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile : CEPAL , Naciones Unidas .
- Pérez, A. (2014). *Marca personal para dummies*. Barcelona : Grupo Planeta.
- Polanco, H. (22 de 11 de 2012). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87025385007.pdf>
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva*. Ediciones Piramide.
- Procolombia. (21 de Septiembre de 2020). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia:
<https://www.colombiatrader.com.co/noticias/tratados-de-libre-comercio-de-colombia-17-acuerdos-65-paises-y-1500-millones-de-compradores>
- Quiros, J., & Veloza, M. C. (2021). *Diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025 [Tesis de maestría no publicada]*. Bogotá DC: Universidad EAN.
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.

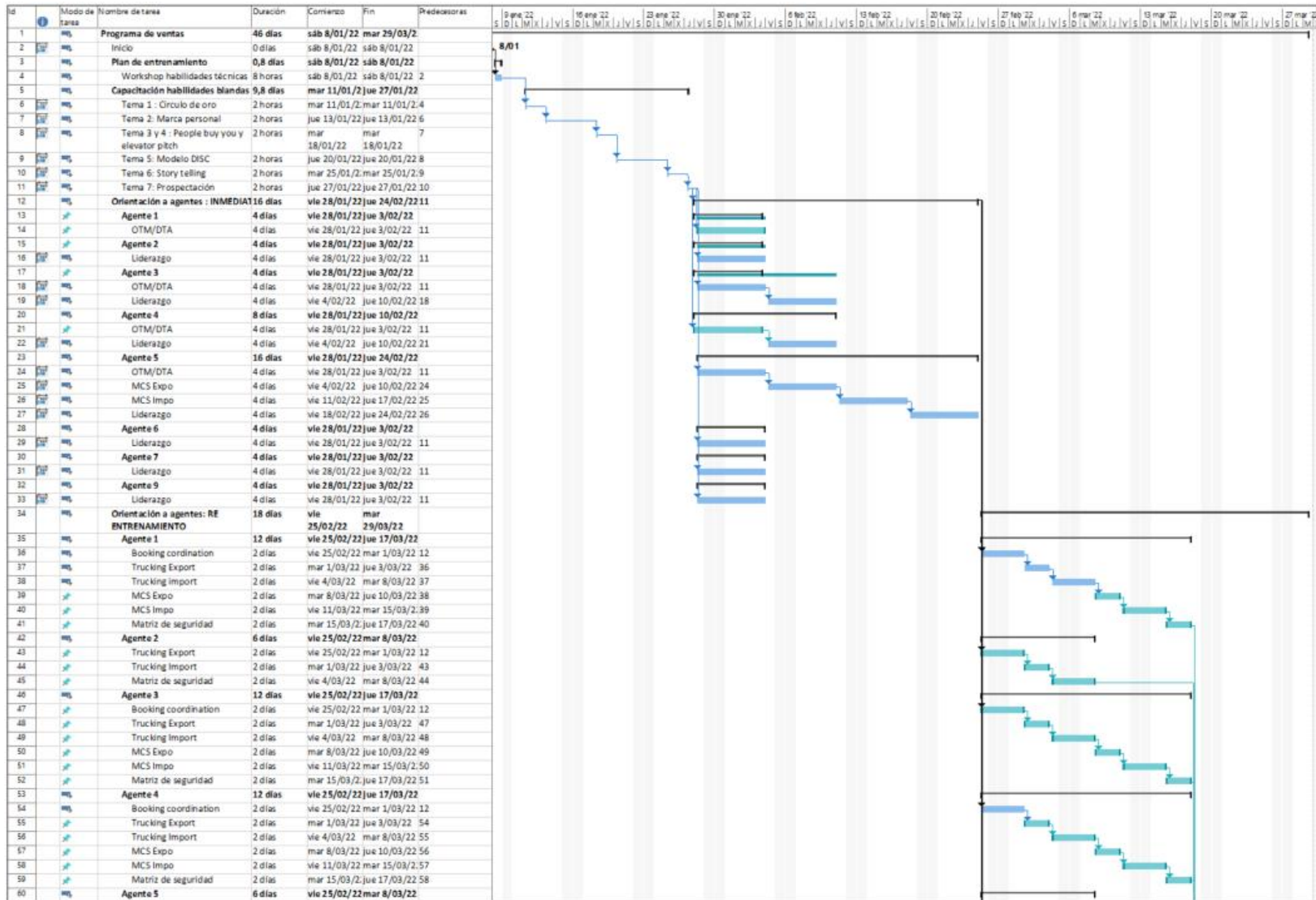
- Ricardo, S., & B, W. (2020). *LOGÍSTICA INTERNACIONAL POSPANDEMIA: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AÉREA Y LA DE TRANSPORTE MARÍTIMO DE CONTENEDORES*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- Rusko, R. (2016). *Conflicts of supply chains in multi-channel marketing: a case from northern Finland*. doi:10.1080/09537325.2015.1100294
- Salgueiro, A. (2001). *INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO*. Publidisa.
- Saltrick, S., & Applegate, L. (2016). *DESARROLLO DE UN "ELEVATOR PITCH" PARA UNA NUEVA EMPRESA*. HARVARD BUSINESS SCHOOL .
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias* . Santiago de Chile: Ril, Editores.
- Sealand. (2020). *Market Statistics Colombia*.
- Sealand. (2021). *Colombia Market Outlook - second quarter 2021*.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión*. 3R Editores.
- SICEX . (2021). *SICEX*. Obtenido de <https://application.sicex.com/#>
- SICEX. (2020). *SICEX Promoting Global Trade*. Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de www.sicex.com
- Simek, L., Cempirek, V., & Gross, P. (2021). *Can B2B Implementation Enhance Competitiveness of Logistic Companies in Coronavirus Economic Recession?* República Checa : LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics. doi:10.2478/logi-2021-0001
- Sinek, S. (s.f.). *GCF Aprende Libre*. Obtenido de Curso de marketing digital: <https://edu.gcfglobal.org/es/curso-de-marketing-digital/el-circulo-de-oro/1/>
- Smith, J. (January de 2014). *Forbes*. Obtenido de The Essential Dos and Don'ts Of Selling: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/27/the-essential-dos-and-donts-of-selling-2014/>
- Soto, G., Ruiz, J., & Echavarría, J. (2012). *Gerencia de ventas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- STUDY, 2. A.-P. (2019). *The State of Logistics Outsourcing*. Infosys Consulting.
- Tarazona, G., Medina, V., & Giraldo, L. (2013). *MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO*. *Revistas Ingenierías Universidad de Medellín*, 133 - 134.
- Thompson, I. (Mayo de 2012). *Marketing Intensivo*. Obtenido de Marketing Intensivo: <https://www.marketingintensivo.com/articulos-ventas/como-incrementar-las-ventas.html>
- Tiempo, R. d. (10 de Noviembre de 2021). *Las medidas que adoptará Colombia para enfrentar crisis logística global*. *El Tiempo* .
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanado, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org>
- Vavra, T. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Fundación Confemetal.
- Viera, V. (2019). *DESARROLLO DE MATRIZ ILUO PARA EL ÁREA DE CONVERSIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A*. Quito. Recuperado el 09 de 10 de 2021, de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3480/2/Proyecto%20de%20graduacio%c3%acn%20Veronica%20Viera.pdf>

- Villahermosa, L. (30 de Junio de 2021). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/crisis-en-colombia-colapso-en-buenaventura-genera-importantes-sobrecostos-al-0>
- Zetlin, M. (6 de Marzo de 2014). *The Art of Following Up (Without Being Annoying)*. Obtenido de INC: <https://www.inc.com/minda-zetlin/why-you-need-to-be-better-at-following-up.html>

A. Anexo. Formato para la evaluación de expertos

Desarrollo de un programa dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025															
Únicamente diligenciar los campos en color gris															
Nombre evaluador:															
Cargo:		Fecha:													
Instrumento:	Prueba conocimientos productos y servicios en aduana y transporte terrestre														
CRITERIOS															
Suficiencia:	El ítem es suficiente para medir la dimensión que se propone.														
Claridad:	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica es adecuado.														
Coherencia:	El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.														
Relevancia:	El ítem es esencial e importante, es decir debe ser incluido.														
ESCALA CALIFICACIÓN															
1: Aceptable - 2: Deficiente - 3: Regular - 4: Bueno - 5: Excelente															
EVALUACIÓN															
	Preguntas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Suficiencia:															
Claridad:															
Coherencia:															
Relevancia:															
Recomendación:	_____														

B. Anexo. Diagrama Gantt programa de entrenamiento



Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025 118

