

**TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO**

**VIDA NUEVA**

**SEDE MATRIZ**



**TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TEMA**

**DESARROLLO DE TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y  
NEGOCIACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

**“IBERFARMA S.A” A NIVEL NACIONAL**

**PRESENTADO POR**

**ARÉVALO MORALES KAROL MISHHELL**

**TUTOR**

**ING. SEGURA BONILLA ESTEFANI MISHHELL. MBA**

**FECHA**

**JULIO 2023**

**QUITO – ECUADOR**

---

**Tecnología Superior en Administración**

---

**Certificado del Tutor**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Aplicación Práctica con el tema: “Desarrollo de técnicas de atención al cliente y negociación para el posicionamiento de la empresa “IBERFARMA S.A” a nivel nacional”, presentado por la ciudadana Arevalo Morales Karol Mishell, para optar por el título de Tecnóloga Superior en Administración, certifico que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, del mes de julio de 2023.

-----  
Tutor: Ing. Segura Bonilla Estefani Mishell. Mba

C.I.: 175039352-0

---

**Tecnología Superior en Administración**

---

**Aprobación del Tribunal**

Los miembros del tribunal aprueban el Proyecto de Aplicación Práctica, con el tema:  
Desarrollo de técnicas de atención al cliente y negociación para el posicionamiento de la empresa  
“IBERFARMA S.A” a nivel nacional, presentado por la ciudadana Arevalo Morales Karol  
Mishell facultada en la carrera Tecnología Superior en Administración.

Para constancia firman:

-----  
Ing.

C.I.:

**DOCENTE TUVN**

-----  
Ing.

C.I.:

**DOCENTE TUVN**

-----  
Ing.

C.I.:

**DOCENTE TUVN**

-----  
Ing.

C.I.:

**DOCENTE TUVN**

---

**Tecnología Superior en Administración**

---

**Cesión de Derechos de Autor**

Yo, Arévalo Morales Karol Mishell portadora de la cédula de ciudadanía 172593608-0, facultada en la carrera Tecnología Superior en Administración, autora de esta obra, certifico y proveo al Tecnológico Universitario Vida Nueva usar plenamente el contenido de este Proyecto de Aplicación Práctica con el tema “Desarrollo de técnicas de atención al cliente y negociación para el posicionamiento de la empresa IBERFARMA S.A. a nivel nacional”, con el objeto de aportar y promover la cultura investigativa, autorizando la publicación de mi proyecto en la colección digital del repositorio institucional, bajo la licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivadas.

En la ciudad de Quito, del mes de julio de 2023.

-----  
Arévalo Morales Karol Mishell

C.I.: 172593608-0

### **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mi madre Verónica Morales quién ha estado apoyándome incondicionalmente en mis estudios, ayudándome a cumplir mi sueño de tener un título universitario.

A mi hermano que con su paciencia y consejos me ha motivado a continuar con mis estudios, creyendo siempre en mí y estando presente como figura paterna.

A mi novio Joel Freire que ha estado constantemente apoyándome de manera incondicional en todo este proceso, extendiéndome su mano cuando he estado a punto de rendirme e impulsándome a continuar con mi carrera.

Por eso, quiero dedicar este trabajo a ustedes, por su amor incondicional, por su cariño y por ser mi fuente de energía en todo momento.

¡Gracias por estar siempre presentes en mi vida!

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi madre Verónica Morales que con su amor, paciencia y esfuerzo me ha brindado su apoyo. Gracias por enseñarme que nunca es tarde para aprender y que tener un título universitario me abre muchas puertas en la vida. Eres mi ejemplo a seguir y estoy orgullosa de llamarte madre.

Asimismo, quiero expresar mi gratitud a mi hermano que con sus consejos me ha motivado a seguir adelante y no rendirme a pesar de los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi carrera universitaria.

También quiero agradecer a mi novio Joel Freire que con su apoyo y motivación me ha impulsado a no rendirme a pesar de las dificultades que se presentaron a lo largo de este camino.

Quiero agradecer también a mi tutora la ingeniera Estefani Segura que durante todo este proceso me guio con conocimientos y enseñanzas, ayudándome a terminar el desarrollo de este trabajo.

Finalmente agradezco al Instituto Superior Vida Nueva, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos me hicieron crecer día a día como profesional.

Este logro no hubiera sido posible sin su ayuda y colaboración. Por eso, les agradezco de todo corazón y les dedico este trabajo.

¡Gracias!

**Tabla de Contenido**

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Antecedentes	13
Justificación	14
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Marco Teórico	16
Atención al Cliente	16
Beneficios	16
Técnicas	18
Negociación	22
Beneficios	23
Técnicas	24
Metodología y Desarrollo del Proyecto	31
Diseño Metodológico	31
Investigación Cuantitativa	31
Investigación Cualitativa	32
Investigación Mixta	33
Metodología a Aplicar	33
Determinación de la Población y Muestra	34

	8
Análisis e Interpretación de Datos	35
Análisis Situacional	44
Análisis Interno	44
Análisis Externo	45
Análisis FODA	47
Resumen Desarrollo de la Investigación	49
Propuesta	53
Técnicas de Atención al Cliente	53
Diagrama de Proceso de Atención al Cliente	56
Técnicas de Negociación	57
Diagrama de Proceso de Negociación	60
Proceso de Capacitación	61
Plan de Capacitación	61
Conclusiones	95
Recomendaciones	96
Bibliografía	97
Anexos	100



## Resumen

El presente proyecto tiene como problema central la ausencia de técnicas de negociación y atención al cliente dentro de la empresa IBERFARMA S.A, ya que muchos de los colaboradores vinculados a la compañía tienen una baja productividad por la ausencia de nuevas técnicas al momento de interactuar con los clientes. Para identificar el diagnóstico situacional de la empresa como también las estrategias utilizadas por el personal al ofrecer un servicio o producto, se aplicó dos técnicas de recolección de datos, la primera fue mediante una entrevista, la cual estuvo dirigida al gerente comercial de la empresa con el objetivo de realizar un análisis cualitativo de la información recopilada, la segunda fue una observación de campo, la cual se aplicó al personal técnico de la empresa para posteriormente realizar un análisis cuantitativo de la información y así identificar los puntos que se deben reforzar o capacitar dentro de las áreas de negociación y atención al cliente de la compañía. La propuesta que se ha establecido para este proyecto es la elaboración de un plan de capacitación para la empresa IBERFARMA S.A. En base al organigrama estructural se han identificado los departamentos a los que se debe aplicar el programa de capacitación, posteriormente se ha estructurado el plan en tres aspectos importantes: características y programas del plan, análisis de costos y presupuesto, y evaluación del programa de capacitación, esto garantizará un óptimo proceso de negociación y atención al cliente al tener un personal altamente capacitado.

**PALABRAS CLAVE:** NEGOCIACIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE, PRODUCTIVIDAD, CAPACITACIÓN, TÉCNICAS.

### **Abstract**

The central problem of this project is the absence of negotiation and customer service techniques within the company IBERFARMA S.A, since many of the employees linked to the company have a low productivity due to the absence of new techniques when interacting with customers. To identify the situational diagnosis of the company as well as the strategies used by the staff when offering a service or product, two data collection techniques were applied, the first was through an interview, which was addressed to the commercial manager of the company with the aim of performing a qualitative analysis of the information collected. The second was a field observation, which was applied to the company's technical staff to subsequently perform a quantitative analysis of the information and thus identify the points that should be reinforced or trained within the areas of negotiation and customer service of the company. The proposal that has been established for this project is the development of a training plan for the company IBERFARMA S.A. Based on the structural organization chart, the departments to which the training program should be applied have been identified, subsequently the plan has been structured in three important aspects: characteristics and programs of the plan, cost and budget analysis, and evaluation of the training program, this will guarantee an optimal negotiation process and customer service by having a highly trained staff.

**KEYWORDS:** NEGOTIATION, CUSTOMER SERVICE, PRODUCTIVITY, TRAINING, TECHNIQUES.

## **Introducción**

La empresa IBERFARMA S.A se dedica a la venta y mantenimiento de equipos de seguridad de rayos x para aeropuertos, cárceles y lugares de alta protección en todo el país. La negociación y atención al cliente es fundamental ya que de eso depende la productividad de la compañía.

El diagnostico situacional de la empresa se ha analizado mediante dos técnicas de recolección de datos. La entrevista que ha sido dirigida al gerente comercial con el objetivo de analizar cualitativamente la situación actual, y la observación de campo dirigida al personal técnico con la finalidad de realizar un análisis cuantitativo. La aplicación de ambas técnicas nos ha permitido identificar los puntos críticos donde se tiene que reforzar, para posteriormente desarrollar técnicas de negociación y atención al cliente con su respectiva acción dentro de la empresa.

La propuesta que se ha establecido en este proyecto es la elaboración de un plan de capacitación para las áreas de negociación y atención al cliente dentro de la empresa. De manera sistematizada el plan consta de tres fases. En la primera fase se identifican las diferentes características, programas, contenidos e información relevante respecto a los cursos que serán impartidos en la capacitación. La segunda fase consta de un análisis de costos y presupuestos dependiendo de los ingresos y egresos de la empresa. La tercera fase es acerca de la evaluación del plan de capacitación, en donde todos los colaboradores que fueron parte del proceso serán sometidos a tres evaluaciones: evaluación de la reacción, evaluación de aprendizaje y evaluación de impacto, cada una de las evaluaciones tendrá su respectiva escala de valoración que posteriormente permitirá concluir si el proceso de capacitación tuvo o no una buena acogida dentro de la empresa.

### **Antecedentes**

La empresa IBERFARMA S.A es una empresa de carácter privado que ha tenido una gran trayectoria dentro del mercado, y se dedica a la venta y mantenimiento de equipos de seguridad de rayos x para aeropuertos, prisiones y lugares de alta seguridad en el país.

Manejar correctamente el área de negociación y atención al cliente son los requisitos más importantes dentro de la empresa, por lo cual la elaboración de una nueva técnica garantizará la ejecución de lo requirente por la empresa en el menor tiempo posible y con mayor rendimiento.

El inapropiado proceso de negociación y atención al cliente dentro de la empresa se debe a la falta de desarrollo de técnicas, trayendo como consecuencias una baja productividad, la pérdida de clientes y un desempeño deficiente por parte de los colaboradores en su área de trabajo.

La falta de habilidades de negociación y atención al cliente en los trabajadores influye en el desarrollo profesional, y su cooperación es baja debido a la falta de conocimiento, lo que lleva a un deficiente rendimiento laboral al no cumplir con las expectativas requeridas por la empresa.

Con la elaboración de un plan de capacitación la empresa IBERFARMA S.A se beneficiará de manera directa, al tener un análisis cualitativo y cuantitativo de los requisitos que se deben tener para poner en marcha un programa de capacitación, dando como resultado un incremento en la productividad de los colaboradores que pertenecen a la empresa.

### **Justificación**

La empresa "IBERFARMA S.A" opera en un mercado altamente competitivo, en el que existen múltiples competidores que ofrecen productos y servicios similares. En este contexto, la atención al cliente y las técnicas de negociación son fundamentales para diferenciarse y destacar frente a la competencia.

Por otro lado, la satisfacción del cliente es un factor clave en la generación de lealtad hacia la empresa y en la captación de nuevos clientes, lo cual se traduce en un aumento de la rentabilidad a largo plazo. Por medio de la implementación de estrategias de atención al cliente y negociación efectivas se puede contribuir al mejoramiento de la imagen de la empresa y fortalecer su reputación en el mercado.

La empresa no cuenta con un personal capacitado en técnicas efectivas de atención al cliente, afectando de manera directa a la satisfacción del cliente y su percepción de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, tampoco cuenta con un personal capacitado en técnicas efectivas de negociación, limitando su capacidad para obtener acuerdos beneficiosos en las relaciones con proveedores, clientes y otros actores relevantes en el mercado.

En este sentido, el propósito de este proyecto de investigación es desarrollar un plan de capacitación que permita a los colaboradores de la empresa mejorar sus habilidades de atención al cliente y negociación, con el fin de fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado nacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar técnicas de atención al cliente y negociación por medio de un plan de capacitación para fortalecer el posicionamiento de la empresa “IBERFARMA S.A.” a nivel nacional.

### **Objetivos Específicos**

- Investigar información sobre las técnicas de negociación y atención al cliente en fuentes bibliográficas actualizadas.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de su entorno externo e interno.
- Recolectar información de la empresa relacionada con la negociación y atención al cliente mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Diseñar un plan de capacitación considerando necesidades, costos, presupuestos y características específicas de la empresa.

## **Marco Teórico**

En esta parte del proyecto se realizará una investigación bibliográfica que se enfoca en proporcionar una base sólida para el desarrollo de técnicas efectivas de negociación y atención al cliente que permiten a una empresa posicionarse de mejor manera en el mercado y fortalecer su imagen.

### **Atención al Cliente**

“El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa siendo el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo” (Renata Paz Couso, 2005).

“El servicio de atención al cliente es todo el soporte que brindas a tus clientes, ya sea antes, durante o después de la compra (postventa), y que los ayuda a tener una excelente experiencia” (Salesforce, 2017).

### ***Beneficios***

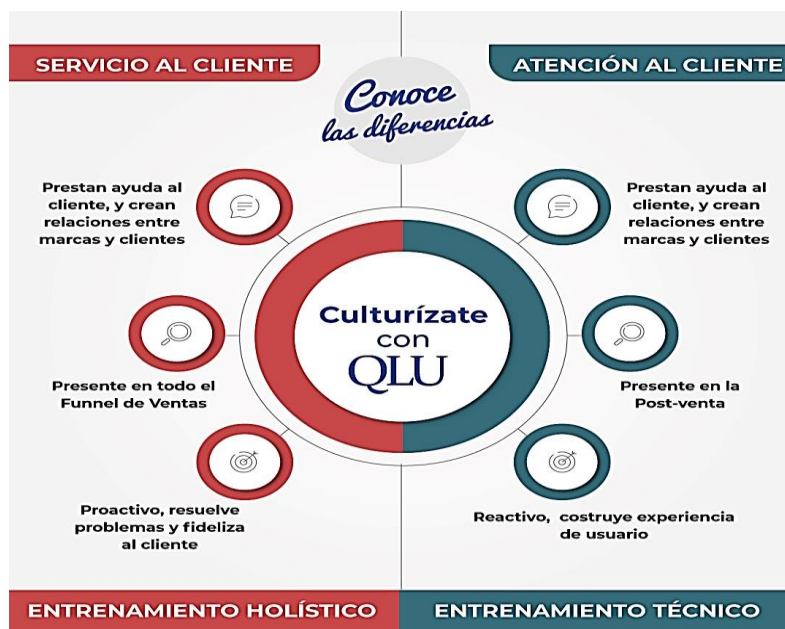
- Aumentar la fidelidad de la clientela
- Mayores márgenes de beneficio y ventas
- Ventas más frecuentes con un mismo cliente, usuario o consumidor
- Clientes satisfechos dispuestos a adquirir servicios o productos, dando como resultado un aumento en las ventas.
- Otorga clientelas nuevas mediante referencias de clientes satisfechos.
- Escasez de reclamos o quejas, provocando menos costos administrativos.
- Mejora de la imagen y reputación corporativa.
- Diferenciación clara de la empresa contra su competencia.

- Mejora el clima laboral interno ya que no son saturados por las recurrentes quejas de los compradores, clientes o usuarios.
- Mejora las relaciones internas de los empleados que trabajan juntos hacia una misma meta.
- Reduce quejas y ausentismo de empleados, generando mayor productividad.
- Reduce la rotación de personal.
- Aumenta la participación del mercado.

Se debe tomar en cuenta que todas las ventajas y beneficios descritos anteriormente han sido debidamente verificados y probados a través de encuestas, estudios formales y en algunos casos a nivel mundial. En la Figura 1 se muestra las diferencias entre atención al cliente y servicio al cliente.

**Figura 1**

*Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente*



*Nota.* Diferencias entre entrenamiento logístico y técnico. Reproducido de (Quality Leadership University, 2020).



## *Técnicas*

**Técnica de Trato personalizado.** La técnica de trato personalizado al cliente se centra en ofrecer un servicio individualizado a cada cliente, reconociendo y adaptándose a sus necesidades y preferencias específicas. Esta técnica puede lograrse mediante la escucha activa, el uso del nombre del cliente, el registro de información relevante, la oferta de opciones personalizadas, la solución de problemas a medida, un chatbot que brinde soluciones a preguntas frecuentes, y el seguimiento continuo del cliente para garantizar su satisfacción.

Se debe tomar en cuenta el medio para interactuar con el cliente ya sea telefónico, presencial, redes sociales, correo electrónico o por chatbot. Considerando el tipo de lenguaje a dirigirse (seria, formal o familiar) dependiendo de la situación en la que se encuentre.

**Técnica de atención Amable.** Esta técnica permite que el cliente se sienta bien, a gusto, al oír que se dirigen de modo cortés, de provecho, con gran entusiasmo, comunicando una actitud positiva y generando confianza. “Es importante que no te pongas a la defensiva ni interrumpas lo que la persona comparte de su experiencia” (Gómez, 2022).

Se debe presentar una cara sonriente en cualquier situación problemática y estresante para el cliente, sobre todo cuando se trata de quejas por haber recibido un mal servicio.

**Técnica de transmitir Presencia.** “Mantener una buena postura corporal ayuda en cualquier reunión. Cuidar la presentación es importante, pero lo es más si adoptas buenos gestos” (Gómez, 2022).

“Un buen ánimo también se expresa con los movimientos corporales y proyectarse como un buen oyente requiere buenas actitudes, tales como el contacto visual, asentir con la cabeza o con las manos” (Gómez, 2022).

**Técnica de escucha Activa.** También conocida como La técnica HEARD toma el nombre por su sigla en inglés (hear, empathize, apologize, resolve, diagnose).

- Hear (escuchar): oír todos los detalles que comunique el cliente.
- Empathize (empatizar): concentrarse en los problema o situación del cliente.
- Apologize (ofrecer disculpas): se reconoce el daño o falla cometida al cliente ofreciendo disculpas.
- Resolve (resolver dilemas): brindar una solución real, lo más rápido posible.
- Diagnose (diagnosticar): es primordial solucionar un problema por ello se n debe descubrir la raíz del fallo para evitar acontecimientos en un futuro.

También puede ayudar repetir la información que ha comunicado el cliente para así tener una buena comprensión de la situación a tratar.

**Técnica FAB.** Toma el nombre con su abreviatura en inglés: features (características), advantages (ventajas) y benefits (beneficios).

“Observar y detectar las características de la solicitud del cliente nos lleva a pensar en los atributos del servicio o producto que mejor le servirán” (Gómez, 2022).

Posteriormente, en la Figura 2 se muestra un ejemplo con las características, beneficios y ventajas únicas de la marca.

**Figura 2**

*Características, ventajas y beneficios de la técnica FAB*



*Nota.* Aplicación de la técnica FAB a un producto para analizar las características, ventajas y beneficios. Reproducido de (Appvizer, 2021).

**Técnica de Interrogación.** “Ahora, si el problema del cliente con el producto o servicio no se soluciona de esta manera, tienes que darle soporte técnico. Esta área requiere personal especialmente capacitado para brindar asesoramiento objetivo y respuestas efectivas a tus compradores” (Gómez, 2022).

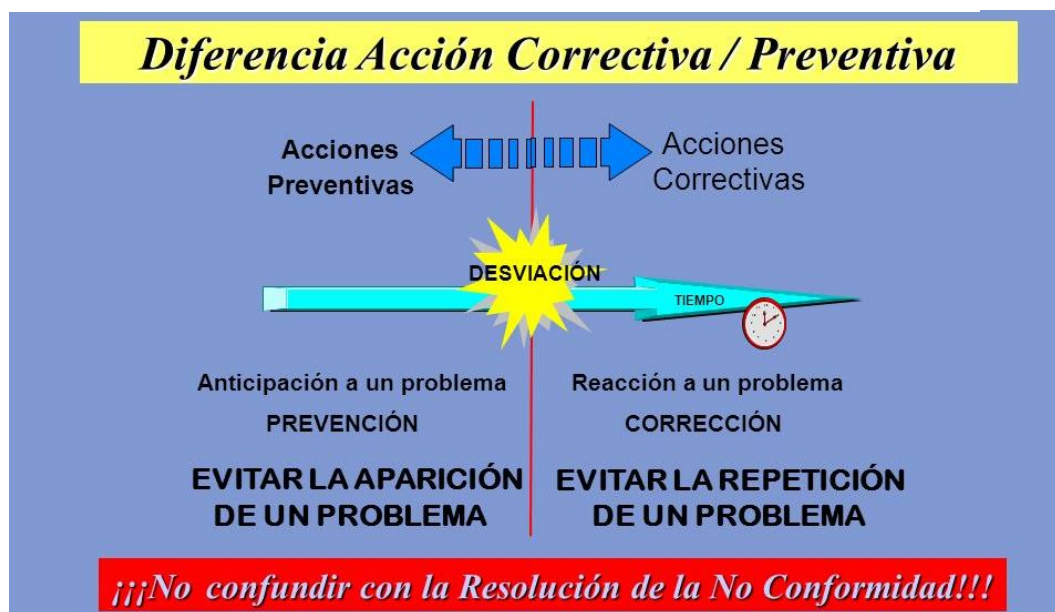
La posventa en un sitio web ayuda a adicionar una base de preparación. Contiene todas las fichas relevantes, como propiedades de productos y servicios, características, tipos de uso, herramientas, integraciones y configuraciones.

El problema de un producto o servicio no se resuelve de ninguna manera, se debe proceder a brindar soporte técnico, para esta área se pretende obtener personal primordialmente capacitado para asesorar a los compradores de manera objetiva y para responder de manera efectiva. En este

ejercicio, es recomendable crear un registro comercial, dando persecución a todas las, preguntas quejas, devoluciones y garantías de productos o servicios.

**Figura 3**

*Diferencia de acciones correctivas y preventivas*



*Nota.* Proceso de anticipar a un problema y su debida corrección. Reproducido de (Edugés, 2023).

**Técnica de Retroalimentación.** Es importante dar este paso para mejorar el servicio al cliente. De lo contrario, puede ser contraproducente. HubSpot descubrió que el 27 % de los clientes suelen publicar en los portales de marca cuando se presentan malas experiencias, mientras que el 18 % pocas veces publican y el 10 % nunca publican.

Existen varias formas de obtener publicaciones o comentarios de los clientes, con encuestas de preguntas objetivas; (CSAT) Customer Satisfaction Score, el puntaje de satisfacción del cliente; (NPS) Net Promoter Score, la puntuación neta de promotor; y (CES) Customer Effort Score, indicador para saber cuánto recomendarían la marca.

“Día a día puedes mejorar el servicio al cliente con atención de calidad para mantenerlo satisfecho. Al mismo tiempo, disfrutarás de un crecimiento sobresaliente, aún más si usas herramientas especializadas” (Torres, 2021).

#### Figura 4

*Evolución de la atención al cliente*

### Del embudo al ciclo



*Nota.* Aplicación hacia los clientes del embudo al ciclo antes y después. Reproducido de (Herrero, 2021).

#### Negociación

“Las técnicas de negociación son herramientas de resolución de conflictos que te ayudarán a influir en los demás, por medio del uso de la palabra, del control de las reacciones y de un pensamiento analítico, entre otros aspectos” (Torres, 2021).

“Negociar no siempre es ganar. En cambio, este concepto hace referencia al proceso en el que una o más partes pactan una serie de pautas y buscan alcanzar un acuerdo que satisfaga todos sus intereses” (Santander Universidades, 2023).

Puntos que intervienen:

- Personas: Se debe ser tolerante con la persona y duro con el problema.
- Intereses: Centrarse en los intereses mutuos.
- Opciones: Crear variables de posibilidades antes de decidir cuál se llevará a cabo.
- Criterios: Insistir en que el resultado que se basan en un objetivo estándar.

**Figura 5**

*Etapas del proceso de negociación*



*Nota.* Las seis etapas más comunes del proceso de negociación. Reproducido de (Plataforma Vincúlate, 2020).

### ***Beneficios***

- Tipificar y elegir la mejor opción
- Firmeza en la distribución de los resultados
- Resolver las controversias en forma oportuna, clara, viable y duradera
- Separar los problemas de las personas
- Enfocarse en el ganar – ganar
- Crear un clima de respeto y confianza.

## *Técnicas*

**Técnica Harvard.** “Roger Fisher y William Ury, quienes desarrollaron el método de Getting to yes, conocido como método Harvard, considera que un buen acuerdo no es aquel que conduce a asumir una posición dominante, sino en el que da como resultado el fortalecimiento de un vínculo entre ambas partes” (Torres, 2021).

Este método es muy racional y cooperativo y es muy útil para tomar grandes decisiones empresariales. Para pequeñas decisiones diarias o esfuerzos menos importantes, esto puede resultar muy difícil porque prioriza las características del contrato, y sus autores aconsejan no forzarse a una fecha de resolución.

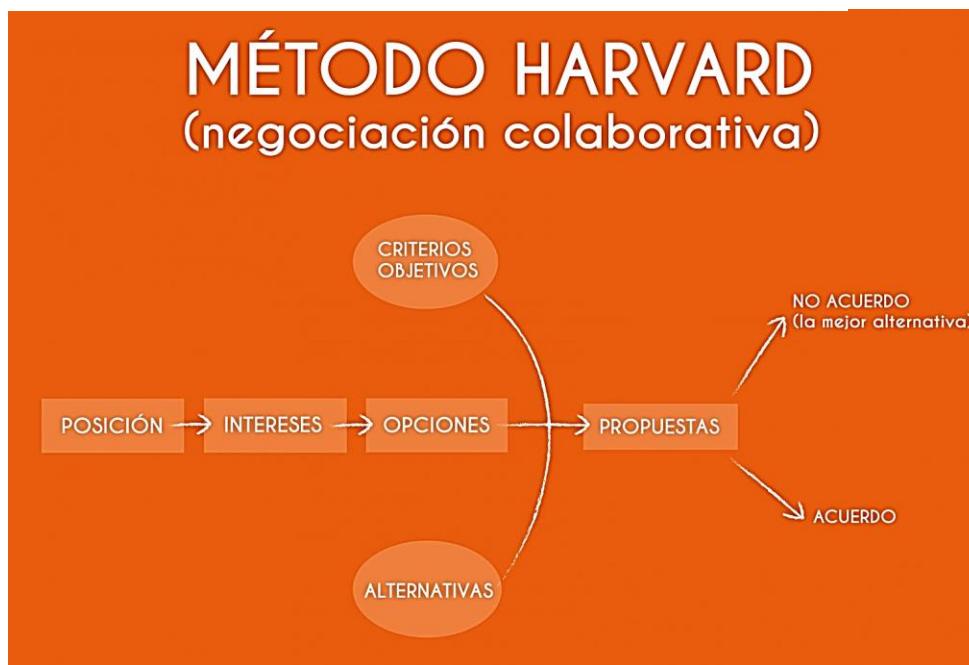
Pasos de la técnica:

1. Distinguir entre problemas y personas: En definida como, no pensar nada personalmente. Entender la situación de conflicto y entender cómo funciona, hacer lo mejor que puedas individualmente.
2. Comprender los intereses: No es el discurso ni la petición lo que importa, sino la motivación. La clave de la solución es entender lo que no es tan evidente.
3. Crear soluciones exhaustivas: Escuchar profundamente a los demás y articular sus opiniones e inquietudes. Si bien puede tomar más tiempo que una resolución parcial, es importante llegar a un acuerdo que efectivamente integre la visión y misión de todas las partes con este método.
4. Mantener estándares: Mantener una conversación constante con los clientes, buscando siempre un bien común, sin ceder ni imponerte sin pensar.
5. Considerar todos los factores: Hay cuatro aspectos básicos de las negociaciones, las personas, los valores, los intereses y las opciones.

6. Analizar convenientemente: para evitar desequilibrios en los acuerdos finales.

**Figura 6**

*Criterios del método Harvard*



*Nota.* Aspectos importantes de la negociación colaborativa. Reproducido de (CEFNE & Beltran, 2020 ).

**Técnica de Negociación Ganar – Ganar.** Todos ganan implicando abordar sistemáticamente sus pensamientos, controlar sus emociones y dejar de lado su ego para crear la solución óptima.

“Así, una negociación ganar-ganar dependerá de que tanto tú como tus clientes (o aliados estratégicos, o incluso tus compañeros) estén dispuestos a compartir y llegar a un pacto relevante para todas las partes” (Torres, 2021).

Pasos de la técnica:



1. Cultivar la reciprocidad: No se deberá demostrar todas tus cartas desde el principio, pero es importante ir bajando las barreras a tu oponente gradualmente. Ceder de vez en cuando prepara al cliente para reconsiderar su punto de vista también.
2. Hacer preguntas específicas: Hacer preguntas que ayuden a saber más sobre la situación de la otra persona. Una pregunta demasiado simple puede no arrojar ninguna información. En cambio, una pregunta más específica y concreta al cliente.
3. Crear Planes A, B y C: Son tres opciones que le dan más flexibilidad frente a las objeciones. Presente sus alternativas de los clientes y pídale que realicen cambios que los beneficien. De esta manera, que están más cerca de cerrar el trato.
4. Cooperación y competencia: La competitividad es valiosa en los negocios, cuando existe en la medida correcta, enfocarse en los logros y cualidades de uno, es el mejor enfoque ya que puede perder clientes.

Crear acuerdos temporales: El método Harvard favorece los acuerdos finales paradigmáticos, mientras que el enfoque ganar-ganar está más abierto a soluciones temporales. Cree un contrato que le permita seguir adelante, pero que establezca que está buscando alternativas más baratas para todos.

**Técnica de Empatía Estratégica.** Chris Voss fue el principal negociador del FBI durante 24 años. Durante ese tiempo, participó en 150 toma de rehenes del todo el mundo, encontró el lado emocional de la negociación lo cual es crucial.

“Empatía estratégica al comunicar tus ideas, vender tus servicios o pedir un aumento de sueldo, implica ponerte en la piel de la otra persona con el fin de adaptar tu mensaje, llevarlo a su terreno y conseguir que le interese lo que dices” (Formador, 2019).

Pasos de la técnica:

1. Escucha Activa: Trata de entender a la otra persona. De esta forma entenderás sus motivaciones y podrás entender rápidamente lo que necesitan
2. Utilizar las tres últimas palabras del entrevistador: si el consumidor dice «Veo problemas en este contrato. Necesitamos cambiar varias cláusulas», se responde «Cambiar varias cláusulas es algo que podemos revisar. Dígame cuáles aspectos le interesan». Se supone que realmente es importante lo que dice y le da valor.
3. Comprender la dinámica de las necesidades: si al ser empático, probablemente se puedas sentir por lo que están pasando los demás. Esto es una ventaja, pero también es un peligro. Porque comparas el estado mental con el de los demás. En cambio, después de comprender las emociones de la persona que tienes delante, da un paso atrás y nómbralas. Si sabe quiénes son sus clientes y qué pensamientos tienen en mente, ha ganado una cierta cantidad de terreno.
4. Aumente el control sobre el cliente: Deje que la otra parte dirija la conversación. Haz preguntas que les den la información que necesitan y déjalos decir lo que piensan.

Crear una oferta progresiva: si les dice a sus clientes que compren por adelantado su Software Premium, lo más probable es que digan que no. Por otro lado, si ofrece su oferta poco a poco, ha avanzado mucho en las negociaciones. Muestre los beneficios del producto o servicio después, no antes.

**Técnica de SPIN.** “Esta estrategia de negociación se basa en el desarrollo de cuatro etapas fundamentales, las cuales dan origen a su nombre: Situación, Problema, Implicación y Necesidad” (Torres, 2021).

Los clientes tienen más voz en todo el proceso de compra, es un elemento clave de esta metodología es la capacidad de escuchar, hacer las preguntas correctas y guiar a los clientes hacia las soluciones que ofrece su marca.

Pasos de la técnica:

1. **Situación:** Permite al cliente hablar sobre las características que conforman el estado actual. Es recomendable recopilar datos en la primera etapa y hacer preguntas destinadas a conocer a sus clientes.
2. **Problema:** definir el problema que afecta al cliente, esta técnica guía al cliente a través de cada una de estas etapas.
3. **Implicaciones:** En esta etapa, debemos prestar atención a las consecuencias de este problema y las consecuencias si no hay una solución inmediata.
4. **Necesidad:** Expresa que necesidades para resolver su problema, la conversación de compra conduce naturalmente a su producto o servicio.

**Figura 7**

*Proceso del método SPIN*



*Nota.* Proceso eficaz para convertir prospectos en el proceso de negociación. Reproducido de (Appvizer, 2021).

**Técnica Cara a Cara.** Esta técnica de negociación es el más antiguo que existe y se basa en el trato de dos partes, el vendedor y el cliente. Por lo tanto, construir una relación estable con el comprador.

Pasos de la técnica:

1. Escucha Activa: escuchar al cliente es fundamental, no limitarse a esperar el momento para crear un punto de venta. Se debe prestar total atención a todos detalles de la situación presentada por el cliente. Esto se debe a que depende de la relevancia que se pueda cumplir para cada reclamo del cliente.
2. Lenguaje corporal: se debe demostrar a través de las actitudes y acciones. El lenguaje corporal puede establecer patrones para que un cliente continúe las negociaciones o las termine por completo.
3. Información clara: es importante mostrar al cliente una postura de negociación comprensiva, buscando una solución la situación en particular, no para forjar una nueva amistad.

**Técnica AIDA.** Este método deriva de los acrósticos homónimos de atención, interés, deseo y acción. Desarrollada por Elmo Lewis en 1899, esta técnica se considera muy útil para captar la atención de un cliente y mantenerla hasta la venta final.

Pasos de la técnica:

1. Atención: Consiste en involucrar al cliente para mantener la curiosidad todo el tiempo, cualesquiera que sean las razones del cliente, todo depende de este primer paso.
2. Interés: Asegurar la persistencia del cliente una vez que se capte su atención. La única forma de hacer esto es hacer que se interesen en comprar el producto o servicio.

3. Deseo: Es importante, la ambición del cliente es la fuerza impulsora de la compra.
4. Acción: Se comprende que es la compra final por parte del cliente. La mayoría de las veces, los compradores solo necesitan un impulso final para realizar una compra.

### Figura 8

#### *Negociación competitiva y colaborativa*

<b>Negociación competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes son adversarios</li><li>• El objetivo es la victoria</li><li>• Se desconfía del otro</li><li>• Se insiste en la posición</li><li>• Se contrarrestan argumentos</li><li>• Se amenaza</li><li>• No se muestra el límite inferior</li><li>• Se exigen ganancias para llegar al acuerdo</li><li>• Se intentan sacar los mayores beneficios</li></ul>
<b>Negociación Colaborativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes son "amistosos"</li><li>• El objetivo es el acuerdo</li><li>• Se "confía" en el otro</li><li>• Se insiste en el acuerdo</li><li>• Se informa</li><li>• Se ofrece</li><li>• Se muestra el límite inferior</li><li>• Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte</li><li>• Se puede llegar aceptar pérdidas para llegar al acuerdo</li></ul>

*Nota.* Aspectos de la negociación competitiva y colaborativa, reproducido de (Formador, 2021).

## **Metodología y Desarrollo del Proyecto**

### **Diseño Metodológico**

#### ***Investigación Cuantitativa***

“La investigación cuantitativa se caracteriza por ser generalmente de carácter deductivo, es decir, le posibilita al investigador plasmar la problemática de estudio y establecer una teoría con la cual sustenta el desarrollo de su problema” (Fuentes & Toscano, 2020).

Es un método estructurado de recolección y análisis de información que se obtiene a través de diversas fuentes. “Este proceso se lleva a cabo con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación. De manera general, se trata de pedirle a un grupo de personas que den su opinión de forma estructurada, con el fin de producir datos concretos que sirvan de guía para obtener resultados estadísticos confiables” (Ortega, 2021).

Según Ortega (2021) en cuanto al uso en las empresas, la investigación cuantitativa puede ayudar a la mejora de productos, servicios y en la toma de decisiones que ayuden a conseguir los objetivos planteados por la organización.

La investigación cuantitativa es un proceso secuencial y sigue un determinado orden como se indica en la Figura 9:

**Figura 9***Etapas de la investigación cuantitativa*

*Nota.* Fases comunes de una investigación cuantitativa, reproducido de (Massuh, 2018).

### ***Investigación Cualitativa***

La investigación cualitativa es un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema en particular. Genera ideas y suposiciones que pueden ayudar a entender cómo es percibido un problema por la población objetivo y ayuda a definir o identificar opciones relacionadas con el problema. Es muy útil en las primeras fases de los proyectos de investigación, además de que permite también analizar los datos utilizados en las ciencias sociales y adquirir un conocimiento profundo a través del análisis de textos (QuestionPro, 2020).

La investigación cualitativa ofrece al investigador métodos y herramientas viables y confiables para hacer de la investigación una fuente de información para la toma de decisiones y para aportar información relevante al comportamiento de un mercado específico. La decisión de

usar un determinado tipo de investigación ya dependerá de cada investigador, dependiente de los objetivos a los que se desee llegar en el proyecto (Balcázar, 2013).

### ***Investigación Mixta***

Este tipo de investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Se utilizan datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender el problema de investigación.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández , & Baptista, 2004).

Según el análisis de QuestionPro (2020) al realizar una investigación mixta, tanto de datos cuantitativos y cualitativos, el investigador gana amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración, a la vez que compensa las debilidades inherentes del uso de cada investigación por separado.

### **Metodología a Aplicar**

Para el presente proyecto de investigación se utilizará una metodología mixta, con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa que nos ayuden a evaluar el estado de la empresa IBERFARMA S.A. con respecto a las técnicas de negociación y atención al cliente

La técnica de investigación que se usará para la recolección de datos será la entrevista, la cual nos permitirá recopilar información cualitativa por medio de preguntas semi estructuradas



relacionadas con el tema de investigación. Este tipo de preguntas son útiles para recopilar datos cualitativos y permiten al entrevistado dar respuestas más detalladas.

La observación de campo es otra técnica que nos permite recopilar información detallada sobre comportamientos, interacciones y procesos que ocurren dentro de la empresa. Se han formulado preguntas estructuras con el objetivo de cuantificar los resultados, incluyendo en el registro las observaciones, duración, área de la empresa y la fecha de realización.

### ***Determinación de la Población y Muestra***

El universo de la población corresponde a los seis trabajadores que componen la empresa IBERFARMA S.A, La muestra estadísticamente es un subconjunto de la población que se escoge de manera aleatoria de un determinado conjunto de datos, en el caso de nuestra investigación la muestra corresponde a una persona para las entrevistas la cual tiene el cargo de gerente dentro de la compañía y una persona para la observación de campo la cual pertenece al personal técnico.

### *Análisis e Interpretación de Datos*

**Entrevista de Atención al Cliente.** La entrevista contiene preguntas relacionadas con la atención al cliente dentro de la empresa. A continuación se muestra las respuestas proporcionadas por parte del gerente comercial:

**Entrevistado:** FABIAN BURBANO

**Cargo:** GERENTE

**Fecha:** 01 de marzo del 2023

**Entrevistador:** KAROL AREVALO

**1. ¿Quiénes son los encargados para tratar con el cliente?**

- Comunicación y recepción Rodrigo Donato
- Personal técnico Danilo Sizalema (atención directa al cliente)
- Gerencia Fabián Burbano

**2. ¿Cómo es el proceso de servicio al cliente?**

El área del servicio al cliente está ejecutada por un tema administrativo, atención administrativa vía telefónica otro por el área de ventas es atención al cliente, un área especializada de servicio y comunicación con el cliente.

**3. ¿En qué forma se presenta la información al cliente?**

Primero se prepara una visita técnica luego se pide una cita con el cliente, se lleva material impreso, debido a que ya existe tecnología la mejor manera de presentar la información es mediante papel, catálogos, manuales, información técnica que se coparte durante la vista presentando los precios y la diferencia de precios de la competencia.

**4. ¿Por qué medios los clientes se pueden comunicar?**

Los medios más utilizados son comunicación telefónica, visita personal y medios virtuales.

**5. ¿Presenta seguimiento después de una compra?**

Existe un sistema de post venta como es una medida de satisfacción del cliente que se realiza con una visita personal o mediante soporte técnico y mantenimiento dependiente del bien o servicio adquirido.

**6. ¿Recibe frecuentemente amonestaciones por quejas de los clientes?**

No porque siempre estamos contestando todas sus inquietudes, realizando soportes técnicos y actualizaciones.

**7. ¿Cuenta con una herramienta de recepción de preguntas?**

Cuando existe preguntas técnicas, realizamos las respuestas mediante dos canales como es con el técnico especializado o con una comunicación directa con nuestros fabricantes en el exterior.

**Entrevista de Negociación con el Cliente.** La entrevista contiene preguntas relacionadas con la negociación dentro de la empresa. A continuación se muestra las respuestas proporcionadas por parte del gerente comercial:

**Entrevistado:** FABIAN BURBANO

**Cargo:** GERENTE

**Fecha:** 01 de marzo del 2023

**Entrevistador:** KAROL AREVALO

**1. ¿Quiénes participan en la negociación?**

Participan dos personas: la gerente general o el gerente comercial.

**2. ¿Cómo se prepara previamente para una negociación?**

Previamente se debe tener un conocimiento sobre los precios en los que se encuentra el producto en el mercado, también tomar en cuenta a que tipo de empresa se le va a vender el producto (privada o pública), conocer las normativas y datos técnicos del producto a ofertar.

**3. ¿En qué lugares se efectúa la negociación?**

Se realiza en las oficinas del cliente ya sea empresa pública o privada

**4. ¿Realiza una investigación previa del cliente?**

Se realiza una investigación previa acerca de los clientes que desean adquirir los productos, analizar las técnicas de negociación que se van a aplicar para tener un resultado favorable para ambas partes.

**5. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza en la negociación privada?**

Se presenta la oferta al cliente, y si se encuentra interesado se empieza la negociación, existen tres factores uno por precio, bonificación o beneficio que la empresa podría pedir.

**6. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza en la negociación pública?**

Sistema de contratación pública donde se presenta un método de venta por puja, donde hay varios ofertante calificados y gana al mejor precio, no necesariamente gana la mejor calidad presentada, si no el mejor precio.

El sub esquema de proveedor único presenta 3 ofertas de la cual solo queda una siendo esta la que cumple técnicamente, quien gana llega a una negociación con la institución pública, como la ley dice que al momento de sentarse a negociar se dar una baja del 5%.

**7. ¿Cuánto tiempo estimado dura una negociación?**

En la negociación pública el tiempo estimado es de 15 a 30 minutos

*Diagnóstico de las Entrevistas.* Según la entrevista de atención al cliente, realizada al gerente comercial de la empresa, se puede concluir que:

- La atención al cliente se la realiza por medio de tres rutas: administrativa telefónica, técnica y ventas
- Todo el personal está involucrado con los clientes a excepción de la gerente general
- Para un mejor servicio se realiza citas previas con el cliente para poder asesorarle sobre el funcionamiento y mantenimiento de los productos que se ofertan en la empresa.

- La empresa posee varios medios de comunicación para el cliente: telefónica, personal y por medios virtuales.
- La compañía siempre realiza un seguimiento post venta para asegurar el funcionamiento del producto, por los diferentes medios ya mencionados se responde a las inquietudes de los clientes y se los ayuda con el mantenimiento y servicio técnico.

Según la entrevista de negociación realizada al gerente comercial de la empresa, se puede concluir que:

- La negociación es realizada por personas de alta experiencia dentro de la empresa como lo son el gerente comercial y la gerente general.
- Existen pocas técnicas de negociación dentro de la empresa, se basan fundamentalmente en la negociación agresiva la cual espera a que una de las partes ceda a la oferta establecida en dicho proceso.
- Las negociaciones se realizan por dos canales, uno dirigido a las empresas públicas en donde se realiza una puja, que es ofertar el producto al mejor postor. Mientras que a empresas privadas se negocia de manera directa ofertando beneficios económicos, bonificaciones o capacitaciones gratuitas para el uso del producto vendido.

**Observación de Campo.** La observación de campo contiene preguntas de selección múltiple relacionando diez parámetros de negociación y atención al cliente dentro de la empresa.

A continuación se muestra las respuestas proporcionadas por parte del personal técnico:

**Personal:** Danilo Sizalema

**Cargo:** Personal técnico

**Fecha:** 01 de marzo del 20023


**Duración:** 30 minutos

**Observador:** Karol Arevalo

**Tabla 1**

*Matriz de observación de campo*

N°	Parámetros	Si	A Veces	No	Nota
1	Presentación y presencia al tratar con el cliente.	X			
2	Tiene un lenguaje corporal y se expresa correctamente.	X			
3	Presenta positivismo ante el cliente.	X			
4	Presenta diferentes opciones al cliente para diferentes resultados.		X		
5	Presenta un alto nivel de inglés, para facilitar la comunicación.		X		

6	Se prepara con un espacio neutral y óptimo para la comunicación.	X
7	Cuenta con una fluidez de oratoria clara y precisa que facilita comunicación con el cliente.	X
8	Mantiene la compostura ante un problema o cliente explosivo.	X
9	Presenta las características y beneficios del producto.	X
10	Exhibe las facilidades de pagos al cliente.	X
	<b>Observación</b>	<b>Firma del Observador</b>
	<i>El trabajador realiza su trabajo y cumple todas las condiciones para dirigirse al cliente, pero falta que prepare el espacio en donde tratara con el cliente y por la falta de tiempo no se pudo presentar todos los beneficios y opciones.</i>	

*Nota.* Respuestas del personal técnico para la matriz de observación de campo.



**Diagnóstico de la Observación de Campo.** Existen diez parámetros que se evaluaron en el registro de campo los cuales fueron respondidos por parte del personal técnico y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 2**

*Resultados de observación de campo*

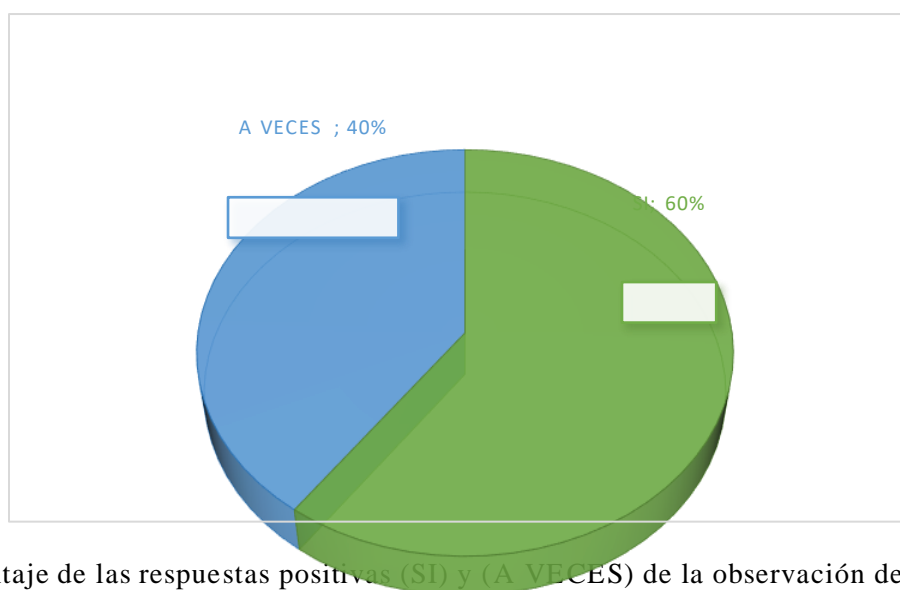
N°	Parámetro	Respuesta
1	Presentación y presencia al tratar con el cliente.	SI
2	Tiene un lenguaje corporal y se expresa correctamente.	SI
3	Presenta positivismo ante el cliente.	SI
4	Presenta diferentes opciones al cliente para diferentes resultados.	A VECES
5	Presenta un alto nivel de inglés, para facilitar la comunicación.	A VECES
6	Se prepara con un espacio neutral y óptimo para la comunicación.	A VECES
7	Cuenta con una fluidez de oratoria clara y precisa que facilita comunicación con el cliente.	SI
8	Mantiene la compostura ante un problema o cliente explosivo.	SI

9	Presenta las características y beneficios del producto.	A VECES
10	Exhibe las facilidades de pagos al cliente.	SI

*Nota.* Resumen de las respuestas a los parámetros planteados en la observación de campo.

### Figura 10

*Resultados porcentuales de la observación de campo*



*Nota.* Porcentaje de las respuestas positivas (SI) y (A VECES) de la observación de campo realizada al departamento técnico

Según el gráfico muestra que un 60 % de los parámetros han sido respondido de manera positiva con SI, eso quiere decir que al momento de realizar una negociación o atención al cliente por parte del área técnica se tiene una buena comunicación, postura, fluidez y se exhibe una postura accesible ante los requerimiento y formas de pago del cliente. Por otra parte, del 40 % de los parámetros restantes han sido contestado A VECES, eso quiere decir que existen puntos en donde se debe reforzar como en el dominio del idioma extranjero y la parte de la presentación de las características del producto que se va a ofertar al cliente.

## Análisis Situacional

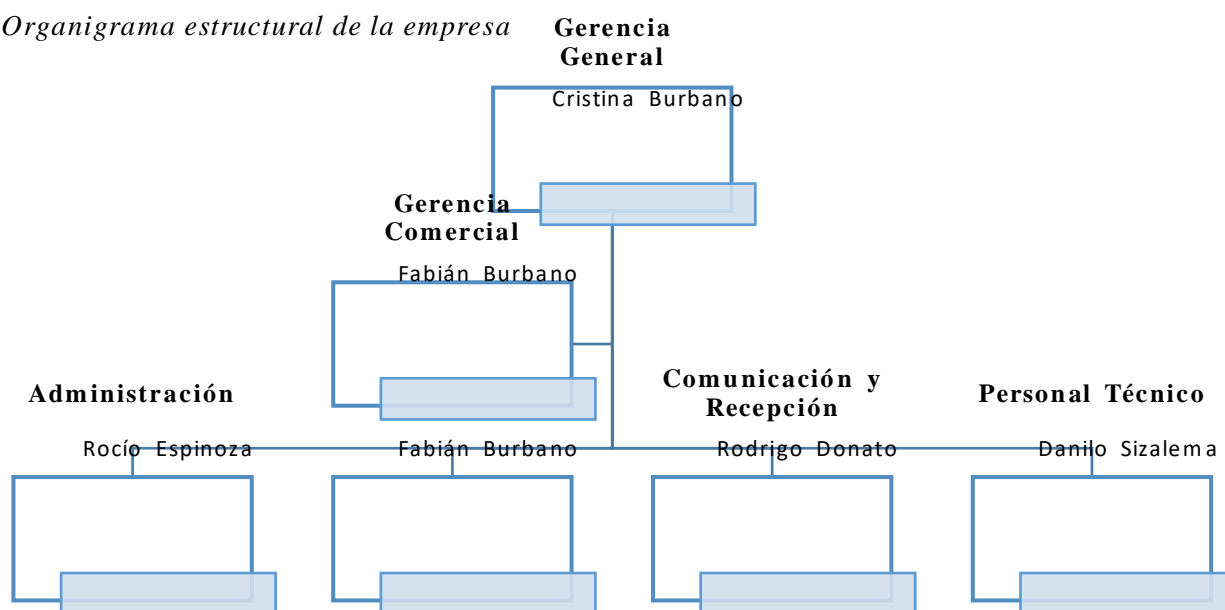
### *Análisis Interno*

**Servicios.** La empresa IBERFARMA S.A es de carácter privado y se dedica a la venta y mantenimiento de equipos de seguridad de rayos x para aeropuertos, prisiones y lugares de alta seguridad en el país.

**Estructura Organizacional.** La empresa IBERFARMA S.A. cuenta con un organigrama estructural que consta de cinco departamentos con un colaborador en cada uno de ellos como se muestra en la Figura 11.

**Figura 11**

*Organigrama estructural de la empresa*



*Nota.* Estructura organizacional 2021 – 2023 de la empresa IBERFARMA

## *Análisis Externo*

**Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.** Para analizar la situación externa de la empresa se utilizó la técnica de las cinco fuerzas de Porter. Se relacionó cada uno de los parámetros que se muestran en la Figura 12 con la información proporcionada de la compañía.

**Figura 12**

*Parámetro de las fuerzas de Porter*



*Nota.* Las cinco fuerzas de Porter para un análisis externo de una empresa. Reproducido de (simla.com, 2021)

**Nuevos Competidores.** La amenaza de nuevos competidores en la industria de seguridad por medio de rayos x en el país es moderada a baja debido a las barreras de entrada que existen. Las empresas que ingresan al mercado deben tener la capacidad financiera y tecnológica para importar productos de seguridad de rayos x. Además, deben cumplir con los estrictos requisitos y regulaciones gubernamentales para su venta y uso.

***Poder de Negociación de Proveedores.*** El poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo. La mayoría de los proveedores de tecnología y materiales necesarios para fabricar estos productos de seguridad son grandes empresas internacionales con un número limitado de proveedores.

***Poder de Negociación de Clientes.*** El poder de negociación de los clientes en la industria es moderado. Los clientes tienen opciones limitadas, lo que le da cierta influencia a la empresa en los precios de los productos. Sin embargo, los clientes a menudo están dispuestos a pagar precios más altos por productos de mayor calidad.

***Rivalidad entre Competidores Existentes.*** La rivalidad en la industria de seguridad puede ser alta debido a la presencia de varios competidores que ofrecen productos similares. Los precios y la calidad de los productos que ofrece la empresa son factores críticos para la competencia. Sin embargo, las barreras de entrada son relativamente altas debido a la necesidad de tecnología avanzada.

***Amenaza de Productos Sustitutivos.*** La amenaza de productos sustitutivos para los productos de seguridad de rayos x es baja. Estos productos de seguridad son necesarios para detectar objetos peligrosos en entornos críticos como aeropuertos, edificios gubernamentales y prisiones, por ende, no hay muchos productos sustitutivos que puedan realizar esta tarea con la misma precisión y eficacia.

### **Análisis FODA**

En la siguiente matriz se ha realizado un análisis FODA de la empresa para un mejor diagnóstico situacional.

**Tabla 3**

*Matriz FODA de la empresa IBERFARMA S.A.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio catálogo de productos para la detección de objetos peligrosos en entornos críticos, como aeropuertos, prisiones, edificios del estado y otros lugares de alta seguridad.</li> <li>• Personal altamente capacitado en el uso y mantenimiento de tecnologías de rayos x para seguridad.</li> <li>• Buena reputación en el mercado por la calidad de sus productos y servicios, como también la alta experiencia de los miembros de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer asociaciones estratégicas con otras empresas que ofrezcan el mismo servicio o producto con el fin de ofrecer soluciones más integrales y personalizadas.</li> <li>• Aprovechar la creciente demanda de soluciones de seguridad en entornos críticos a nivel nacional.</li> <li>• Incorporar tecnologías recientes como la inteligencia artificial, para mejorar la eficiencia y efectividad de las soluciones de seguridad.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para mantener altos niveles de satisfacción del cliente en momentos de alta demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rápida evolución de la tecnología puede hacer que los productos de seguridad que se ofertan en la empresa sean obsoletos rápidamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasas técnicas de negociación y atención al cliente al momento de ofertar el producto o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente por aumento de proveedores internacionales que ofrezcan el mismo producto a diferentes empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones presupuestarias para la implementación de nuevas tecnologías y mejoras en la infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas normativas legales dentro del mercado que impidan el avance productivo de la empresa.</li> </ul>

*Nota.* Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa IBERFARMA S.A.

El análisis FODA es fundamental para la elaboración de técnicas de negociación y atención al cliente, ya que permite identificar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, con el fin de tomar decisiones que mejoren el rendimiento de la organización.

*Resumen Desarrollo de la Investigación*

**Tabla 4**

*Matriz resumen del desarrollo de la investigación*

<b>Resumen Desarrollo de la Investigación</b>	
<b>Metodología de la investigación</b>	<b>Diagnóstico situacional</b>
<p><b>Entrevista de atención al cliente</b></p> <p><b>Dirigida a:</b> Gerente Comercial</p> <p><b>Análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrevista constó de siete preguntas semiestructuradas en las cuales fueron contestadas por el gerente comercial de la empresa. En sus respuestas se pudo analizar que la empresa no posee nuevas técnicas de atención al cliente por lo cual la fidelización de estos</li> </ul>	<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa consta de seis departamentos incluyendo la gerencia general, en cada uno de ellos se encuentran dos colaboradores que realizan las actividades solicitadas por la empresa.</li> <li>• Los departamentos de gerencia general y comercial se encargan de la negociación.</li> <li>• Los departamentos técnicos y de comunicación y recepción se encargan de la atención al cliente</li> </ul>



---

puede ponerse en  
riesgo a largo plazo.

**Entrevista de  
negociación**

**Dirigida a:**

Gerente Comercial

**Análisis:**

- La entrevista constó de siete preguntas semiestructuradas en las cuales fueron contestadas por el gerente comercial de la empresa. En sus respuestas se pudo analizar que la empresa no posee nuevas técnicas de negociación al momento de ofertar un servicio o producto, la

**Análisis  
Cualitativo**

**Las cinco fuerzas de Porter**

**Análisis  
Externo**

- En la negociación los clientes tienen opciones limitadas al momento de adquirir un producto o servicio por eso la empresa solo aplica una técnica de negociación.
  - La competencia es moderada a baja dentro del país ya que no existe demanda de compañías que ofrezcan el mismo servicio o producto.
-

---

única técnica que  
existe es la agresiva.

---

	<b>Observación de campo</b>	<b>FODA</b>
	<b>Dirigida a:</b>	<b>Fortaleza Principal</b>
	Personal Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene una buena reputación en el mercado nacional</li> </ul>
	<b>Análisis:</b>	<b>Oportunidad Principal</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizaron diez parámetros, de los cuales cuatro de ellos han tenido una respuesta diferente a la positiva. En conclusión, se pudo analizar que no existe una capacitación adecuada para el personal de las áreas de atención al cliente y negociación ya que no poseen conocimiento de las nuevas técnicas que se deben aplicar al momento de ofertar los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar nuevas tecnologías en el área de atención al cliente y negociación como la inteligencia artificial o chatbot.</li> </ul>
<b>Análisis Cuantitativo</b>	<b>Análisis FODA</b>	
		<b>Debilidad Principal</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasas técnicas de negociación al momento de ofertar un producto o servicio</li> </ul>
		<b>Amenaza Principal</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente por el aumento de proveedores internacionales que ofertan</li> </ul>

---

---

productos y servicios  
que tiene la empresa.

los mismo productos o  
servicios

---

*Nota.* Resumen de las metodologías aplicada y diagnostico situacional actual de la empresa  
IBERFARMA S.A.

## Propuesta

### Técnicas de Atención al Cliente

**Tabla 5**

*Matriz de técnicas de atención al cliente*

Problema	Técnica	Acción
Falta de información acerca de los productos que oferta la empresa.	Técnica FAB	Realizar una descripción de los productos con sus ventajas y beneficios para que el cliente tenga conocimiento de lo que va a adquirir.
Personal limitado al momento de tener una alta demanda de clientes.	Chatbot	Implementar un sistema de chatbot para responder preguntas comunes que realicen los clientes.
Falta de personalización con el cliente.	Escucha Activa	Si las necesidades del cliente son amplias se recomienda ser empático, realizar un diagnóstico previo y buscar soluciones que beneficien a ambas partes.
	Capacitación del personal	Interactuar con clientes o proveedores de compañías internacionales con el fin de

<p>Dominio del idioma extranjero por parte del personal de la empresa.</p>		<p>aumentar la productividad de la empresa.</p>
<p>Manuales impresos de las especificaciones técnicas de los productos que vende la empresa.</p>	<p>Transformación digital de recursos</p>	<p>Digitalizar todos los documentos que se encuentran en papel con el fin de mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente al momento de ofertar los productos de la empresa o responder a alguna inquietud generada.</p>
<p>Citas y horarios de atención</p>	<p>Automatización del servicio al cliente</p>	<p>Automatizar las citas y horarios de atención al cliente dentro de la empresa con la ayuda de medios digitales, páginas web para brindar un servicio de calidad.</p>
<p>Canales de sugerencias o quejas</p>	<p>Retroalimentación o Feedback</p>	<p>Los comentarios de los clientes son importantes por lo cual se debe crear un espacio en donde puedan comentar sobre los productos y servicios</p>

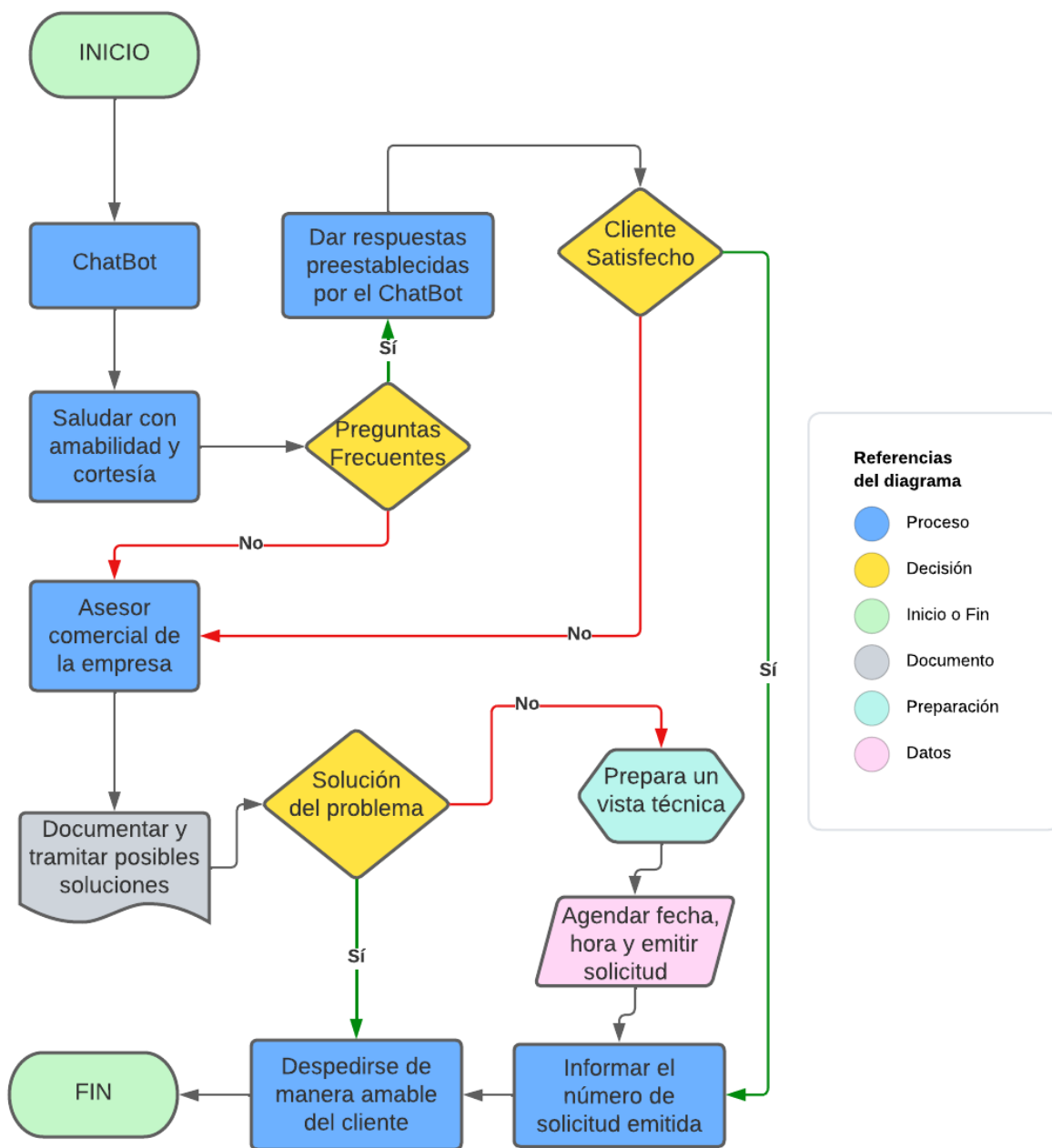
		adquiridos por al empresa, estos canales pueden ser virtuales o dentro del departamento de marketing de la empresa
Medios virtuales de atención al cliente	Implementar un servicio de atención al cliente en redes sociales	Las redes sociales hoy en día son fuentes de comercialización de productos por lo cual se debe generar un medio por el cual el cliente se comunique con la empresa para tener un asesoramiento o solución a preguntas frecuentes.
Seguimiento post venta de los clientes que adquieren un producto	Implementar un sistema de seguimiento y notificaciones	Informar al cliente de sobre los nuevos productos que tiene la empresa mediante notificaciones en correo electrónico, y mantenerlos al corriente sobre sus compras y envíos.

*Nota.* Identificación de los problemas, técnicas y acciones para el proceso de atención al cliente dentro de la empresa IBERFARMA S.A.

## Diagrama de Proceso de Atención al Cliente

Figura 13

Diagrama de proceso de atención al cliente



Nota. Propuesta de diagrama de proceso para la atención al cliente en la empresa IBERFARMA

S.A.

## Técnicas de Negociación

**Tabla 6**

*Matriz de técnicas de negociación*

<b>Problema</b>	<b>Técnica</b>	<b>Acción</b>
Comunicación efectiva con el cliente	Negociación Colaborativa	Trabajar con el cliente para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y fomentar lazos de colaboración a largo plazo.
Buscar el ganar – ganar de la empresa	Negociación basada en intereses	Centrarse en las posiciones iniciales de ambas partes e identificar los intereses subyacentes para buscar soluciones que satisfagan y beneficien tanto al cliente como a la empresa.
Usar únicamente la técnica de negociación agresiva	Negociación integradora	Crear valor adicional para ambas partes, en lugar de simplemente dividir el valor existente entre ellas.
	Negociación basada en datos	



---

Falta de una base de datos precisos y relevantes		Utilizar datos y estadísticas para apoyar argumentos y tomar decisiones, crear una base de datos sólida dentro de la empresa con la ayuda de herramientas digitales como Big Data o Machine Learning
Experiencia limitada acerca de habilidades blandas en el proceso de negociación	Negociación emocionalmente inteligente	Entender las emociones de los clientes en la negociación y adaptar la comunicación y el enfoque de la negociación para satisfacer necesidades de cada parte.
Establecer límites claros antes del proceso de negociación	Negociación basada en la ética	Actuar de manera ética y justa en todas las etapas de la negociación, y asegurarse de que ambas partes se sientan satisfechas con los resultados finales de este proceso.

---

---

Compresión e información limitada sobre las necesidades del cliente	Método Harvard	<p>Buscar opciones que sean beneficiosas para ambas partes en lugar de tratar de encontrar una solución que beneficie a una sola con el fin de establecer relaciones más duraderas y beneficiosas.</p>
Ausencia de un análisis previo sobre el cliente	Método SPIN	<p>Descubrir las necesidades y preocupaciones del cliente dentro de una negociación. Hacer preguntas abiertas y escuchar activamente puede ayudar a identificar estos parámetros.</p>
Marketing de los productos que ofrece la empresa	Método AIDA	<p>Atraer a atención del cliente por medio de ofertas, beneficios y ventajas que puede ofrecer el producto que va a adquirir.</p>

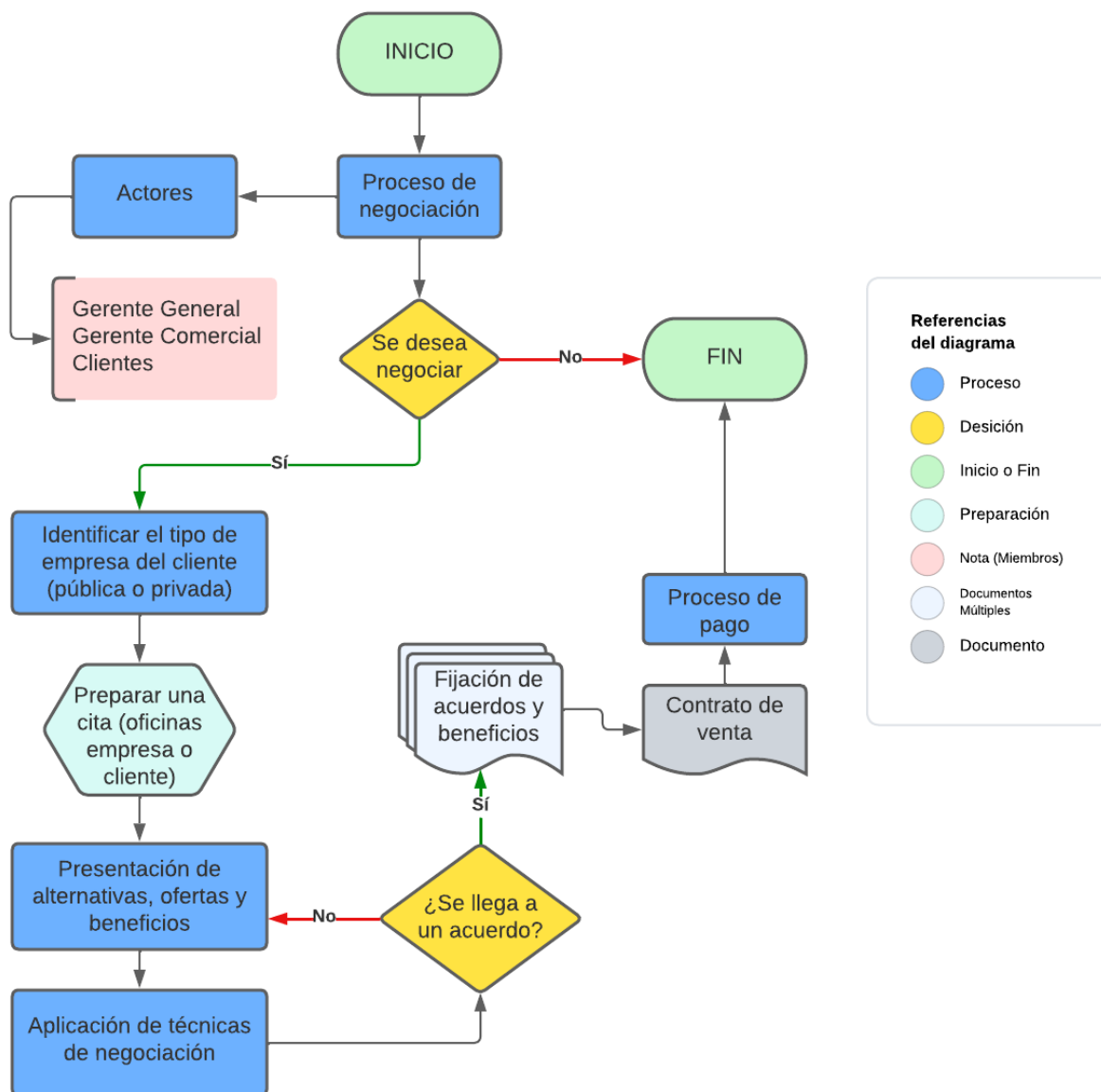
---

*Nota.* Identificación de los problemas, técnicas y acciones para el proceso de negociación dentro de la empresa IBERFARMA S.A.

## Diagrama de Proceso de Negociación

Figura 14

Diagrama de proceso de negociación



Nota. Propuesta de diagrama de proceso de negociación en la empresa IBERFARMA S.A.

## Proceso de Capacitación

Un proceso de capacitación es un conjunto organizado y estructurado de actividades y estrategias diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de un grupo de personas o de una organización en particular.

La capacitación en ventas y negociación debe considerarse como un proceso continuo y de largo plazo, pues garantiza el crecimiento productivo de la empresa. Con la información previamente adquirida se realizará un plan de capacitación, tomando en cuenta los diferentes aspectos a reforzar en el área de servicio al cliente y negociación de todos los colaboradores que integran la compañía.

## Plan de Capacitación

### Tabla 7

*Datos informativos de la empresa y sus colaboradores*

<b>Datos Informativos</b>		
<b>Empresa:</b> IBERFARMA S.A.		
<b>Ubicación:</b> Av. Paul Rivet y José Orton, Edificio: Mokai Business Center (Quito Norte)		
<b>Gerente General:</b> Ing. Cristina Burbano		
<b>Personal</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
Fabian Burbano	Gerente Comercial	Negociación
Rodrigo Donato	Recepcionista	Atención al cliente
Danilo Sizalema	Técnico	Atención al cliente

*Nota.* Descripción y cargos del personal que labora dentro de la empresa IBERFARMA S.A.

## **Introducción**

Los departamentos de recepción, personal técnico se dedican a la atención al cliente, mientras que los departamentos de más alta jerarquía como el de gerencia comercial se enfoca en los procesos de negociación ya que en este se necesita personas con grandes habilidades de liderazgo, persuasión y sobre todo de mucha experiencia para informar al cliente sobre las ventajas y beneficios del producto o servicio que ofrece la empresa.

La capacitación debe ir dirigida de manera directa hacia estos departamentos ya que actualmente existen nuevas metodologías de negociación y atención al cliente ya sea con el uso de nuevas tecnologías y técnicas que pueden ser aprendidas por los colaboradores mediante cursos, seminarios, capacitaciones en línea o webinars.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

- Diseñar un plan de capacitación para el personal que se tiene como función la atención y negociación con el cliente dentro de la empresa IBERFARMA S.A. a nivel nacional.

### ***Objetivos Específicos***

- Detallar las características y contenidos del plan de capacitación para que sea implementado dentro de la organización
- Definir costos y presupuestos para los diferentes programas de capacitación.
- Establecer un sistema de evaluación para que sea aplicado al finalizar el proceso de capacitación.

## Características y Contenido de la Capacitación

**Tabla 8**

*Matriz del programa de capacitación para el área de atención al cliente dentro de la empresa*

<b>Programa de Capacitación para el Área de Atención al Cliente</b>											
<b>Departamentos:</b> Técnico, Comunicación y Recepción								<b>Número de participantes:</b>		4	
<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Entidad</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Duración</b>	<b>Horario</b>	<b>Costo</b>	<b>Lugar</b>
Curso de comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de comunicación efectiva en el proceso de	Importancia de la comunicación Diferencia entre comunicación e información	CEC	Externo	1/5/2023	26/5/2023	Virtual	4 semanas	9 - 11	\$120	Oficinas de la empresa

	atención al cliente	Barreras de la comunicación Escucha empática Comunicación asertiva									
	Desarrollar	Tipos de habilidades blandas									SECAP
Curso de habilidad es	estrategias metodológicas para la formación de	Inteligencia emocional Liderazgo Escucha proactiva	SECAP	Externo	12/6/2023	21/7/2023	Presencial	6 semanas	9 - 11	\$200	Quito Norte Av. Isaac Albéniz y El Morlán

	habilidad s blandas	La atención al cliente como estrategia corporativa									
		Introducción del									
Curso de resolución de problemas	Identificar las causas de los conflictos, analizarlos , y resolverlos positivamente.	conflicto Tipos de conflicto Estilos de enfrentamiento del conflicto Habilidades de	educaedu	Externo	31/7/20 23	25/8/202 3	Virtual	4 semanas	11 - 13	\$150	Oficina s de la empres a



		comunicación									
		Proceso de resolución									
		Proceso de mediación con el cliente									
	Aplicar las diferentes herramientas digitales en el proceso de	Herramientas digitales									
Curso de herramientas digitales	Uso de plataformas virtuales	Introducción a la	CEC	Externo	4/9/2023	15/9/2023	Virtual	2 semanas	9 - 11	\$150	Oficinas de la empresa

---

atención al inteligencia

cliente artificial

Uso de los

chatbot para

atención al

cliente

Uso de las

redes

sociales

para la

atención al

cliente

---

---

Capacitación en productos y servicios que ofrece la empresa	Conocer los productos y servicios que ofrece la empresa en el área de atención al cliente	Características del producto	Iberfarm	Interno	18/9/2023	22/9/2023	Presencial	1 semana	9 - 11	\$100	Oficinas de la empresa
		Precios del producto en el mercado									

---



	atención al cliente	servicio al cliente									
		Procedimiento ante la compra de algún producto o servicio.									
Curso de técnicas de atención al cliente	Usar técnicas y herramientas innovadoras para una atención al cliente de calidad	Técnicas de conexión empática con el cliente Herramientas para el diseño y	CEC	Externo	25/9/2023	6/10/2023	Virtual	2 semanas	11 - 13	\$120	Oficinas de la empresa

---

medición de  
la calidad  
de atención  
al cliente  
Postventa y  
Fidelización  
con la  
compañía

---

**Inversión total para la capacitación en el área de atención al cliente**

**\$ 3.760,00**

---

*Nota.* Descripción de los objetivos, contenidos de capacitación, horarios, costos, fechas y modalidades de los cursos que se deben impartir en el plan de capacitación para el área de atención al cliente de la empresa IBERFARMA S.A.

**Tabla 9**

*Matriz de conocimientos y contenidos de capacitación en el proceso de negociación.*

<b>Plan de Capacitación para el Área de Negociación</b>											
<b>Departamentos:</b> Gerencia Comercial						<b>Número de participantes:</b>			2		
<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Entidad</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Duración</b>	<b>Horario</b>	<b>Costo</b>	<b>Lugar</b>
Curso de análisis de datos y estadística	Usar herramienta estadísticas tecnológicas para cálculos estadísticos e informes de negociación	Estadística descriptiva Manejo de grandes cantidades de datos Operaciones, funciones y cálculos en Excel	CEC	Externo	8/5/2023	2/6/2023	Virtual	4 semanas	9 - 11	\$200	Oficinas de la empresa





---

La  
 influencia  
 del líder en  
 la  
 motivación  
 del personal  
 Estrategias  
 para  
 fortalecer el  
 liderazgo

---

Curso de resolución de problemas en el	Identificar las causas de los conflictos, analizarlos, y	Definiciones y conceptos Proceso de identificació n y	educae du	Externo	3/7/2023	14/7/20 23	Virtual	2 semana s	11 - 13	\$10 0	Oficin as de la empre sa
--	---	---	--------------	---------	----------	---------------	---------	------------------	------------	-----------	--------------------------------------

---

proceso de negociación	resolverlos positivamente.	diagnóstico del problema Estrategias de resolución de problemas relacionadas a la negociación									
Curso de herramientas digitales	Aplicar las diferentes herramientas digitales en el	Uso de machine Learning Introducción a Big Data	CEC	Externo	24/7/2023	18/8/2023	Presencial	4 semanas	18 - 20	\$200	CEC EPN Av. Toledo y

proceso de negociación	Inteligencia artificial											Madrid
	Uso de plataformas virtuales y softwares Internet de las cosas como herramienta para la negociación											
Capacitación en productos y servicios	Conocer los productos y servicios que ofrece	Características del producto	Iberfarma	Interno	21/8/2023	25/8/2023	Presencial	1 semana	9 - 11	\$100		Oficinas de la

---

que ofrece	la empresa	Precios del	empres
la empresa	en el área	producto en	sa
	de	el mercado	
	negociación	Especificaci	
		ones básicas	
		y técnicas	
		del	
		producto.	
		Uso de	
		manuales	
		digitales	
		para ofertar	
		el producto	
		o servicio	
		Beneficios,	
		ofertas y	

---



		compra de algún producto o servicio.									
Curso de idioma Inglés	Dominar el idioma inglés en el proceso de negociación	Inglés intermedio B1 Cultura organizacion al	CEC	Externo	12/9/2023	9/11/20 23	Virtual	8 semana s	9 -11	\$27 5	Oficin as de la empre sa
Curso de técnicas de negociación	Usar técnicas y herramienta s innovadora s para una	Fundamento s de negociación Elementos de la negociación	CEC	Externo	20/11/202 3	1/12/20 23	Presenci al	2 semana s	18 - 20	\$12 0	CEC EPN Av. Toled o y

---

negociación	Comunicaci	Madri
eficiente	ón en la	d
	negociación	
	Técnicas y	
	estrategias	
	de	
	negociación	

---

**Inversión total para la capacitación en el área de negociación**

**\$ 2.490,00**

---

*Nota.* Descripción de los objetivos, contenidos de capacitación, horarios, costos, fechas y modalidades de los cursos que se deben impartir en el plan de capacitación para el área de negociación de la empresa IBERFARMA S.A.

## Cronograma de Actividades

**Figura 15**

*Cronograma de actividades del programa de capacitación en atención al cliente*

Cronograma de actividades para el programa de capacitación en atención al cliente																																				
Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de las entidades que ofertan los cursos	■	■																																		
Cálculo de costos y presupuesto		■	■																																	
Pago a lo facilitadores que impartirán el curso			■	■																																
Informar a los colaboradores acerca de la capacitación	■	■	■	■																																
Curso comunicación efectiva					■	■	■	■																												
Curso habilidades blandas									■	■	■	■	■	■	■	■																				
Curso resolución de problemas																	■	■	■	■																
Curso herramientas digitales																					■	■														
Capacitación en productos y servicios que ofrece la empresa																									■											
Capacitación en procedimientos y políticas de la empresa																									■											
Curso técnicas de atención al cliente																									■	■										
<b>Evaluación del proceso de capacitación</b>																													■	■	■	■	■	■	■	■

*Nota.* Ejemplo de cronograma de actividades 2023 para el programa de capacitación en el área de atención al cliente de la empresa



Figura 16

*Cronograma de actividades del programa de capacitación en negociación*

Cronograma de actividades para el programa de capacitación en negociación																																				
Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de las entidades que ofertan los cursos	■	■																																		
Cálculo de costos y presupuesto		■	■																																	
Pago a los facilitadores que impartirán el curso			■	■																																
Informar a los colaboradores acerca de la capacitación	■	■	■	■																																
Curso análisis de datos y estadística					■	■	■	■																												
Curso liderazgo empresarial									■	■																										
Curso resolución de problemas en el proceso de negociación													■	■																						
Curso herramientas digitales															■	■	■	■																		
Capacitación en productos y servicios que ofrece la empresa																			■																	
Capacitación en procedimientos y políticas de la empresa																			■																	
Curso Inglés B1																					■	■	■	■	■	■	■	■								
Curso técnicas de negociación																													■	■						
<b>Evaluación del proceso de capacitación</b>																																	■	■	■	■

*Nota.* Ejemplo de cronograma de actividades 2023 para el programa de capacitación en el área de negociación de la empresa

## Análisis de Costos

**Tabla 10**

*Análisis de costos del plan de capacitación*

<b>Costos plan de capacitación en atención al cliente</b>					
<b>Curso</b>	<b>Numero de colaboradores</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Total</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Duración</b>
Comunicación efectiva	4	\$120,00	\$480,00	CEC	4 semanas
Habilidades blandas	4	\$200,00	\$800,00	SECAP	6 semanas
Resolución de problemas	4	\$150,00	\$600,00	educaedu	4 semanas
Herramientas digitales	4	\$150,00	\$600,00	CEC	2 semanas
Capacitación en productos y servicios que ofrece la empresa	4	\$100,00	\$400,00	Iberfarma	1 semana
Capacitación en procedimientos y políticas de la empresa	4	\$100,00	\$400,00	Iberfarma	1 semana

Técnicas de atención al cliente	4	\$120,00	\$480,00	CEC	2 semanas
<b>Costos plan de capacitación en negociación</b>					
<b>Curso</b>	<b>Numero de colaboradores</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Total</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Duración</b>
Análisis de datos y estadística	2	\$200,00	\$400,00	CEC	4 semanas
Liderazgo empresarial	2	\$150,00	\$300,00	CEC	2 semanas
Resolución de problemas en el proceso de negociación	2	\$100,00	\$200,00	educaedu	2 semanas
Herramientas digitales	2	\$200,00	\$400,00	CEC	4 semanas
Capacitación en productos y servicios que ofrece la empresa	2	\$100,00	\$200,00	Iberfarma	1 semana
Capacitación en procedimientos y	2	\$100,00	\$200,00	Iberfarma	1 semana

políticas de la					
empresa					
Inglés B1	2	\$275,00	\$550,00	CEC	8 semanas
Técnicas de negociación	2	\$120,00	\$240,00	CEC	2 semanas
<b>Inversión Total</b>				<b>\$6.250,00</b>	

*Nota.* Inversión aproximada del plan de capacitación en las áreas de atención al cliente y negociación

### **Presupuesto**

**Tabla 11**

*Presupuesto estimado para el proceso de capacitación*

<b>Detalle</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>
Recursos para capacitación	\$12.000,00	
Capacitación		\$6.250,00
Certificados		\$880,00
Imprevistos		\$500,00
Materiales de estudio		\$400,00
Transporte (Cursos Presenciales)		\$800,00

Alimentación (Cursos Presenciales)	\$900,00
<b>Total de gastos</b>	<b>\$9.730,00</b>

*Nota.* Presupuesto estimado que la empresa debe tener para poner en marcha el plan de capacitación en las áreas de negociación y atención al cliente.

### **Evaluación de la Capacitación**

Una evaluación del proceso de capacitación permite medir el impacto en el desempeño de los empleados. Esto ayuda a la empresa a determinar si el plan de capacitación está cumpliendo con su objetivo, si está mejorando la productividad y el desempeño de los empleados.

Los responsables de realizar las diferentes técnicas de evaluación del plan de capacitación serán los colaboradores del departamento de talento humano o el gerente general de la empresa.

Para evaluar el plan de capacitación se propone utilizar las siguientes técnicas:

### **Evaluación de la Reacción**

#### **Tabla 12**

*Ejemplo de cuestionario para evaluación de la reacción del proceso de capacitación*

#### **Evaluación de los programas de capacitación**

**Nota:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión de los colaboradores respecto al proceso de capacitación realizado dentro de la empresa

IBERFARMA S.A. (Responda de manera objetiva)

**Fecha:**

**Curso:**

---

**Lugar donde se realizó el curso:**

---

**Área a la que pertenece dentro de la empresa:**

---

**Escala de valoraciones: (1) Deficiente (2) Bueno (3) Muy Bueno (4) Excelente**

---



---

**Facilitador del curso**

**Valoración**

---

Dominio de los temas tratados en el curso

Claridad al momento de explicar un tema

Disposición para responder preguntas

Relación y trato con los participantes

Puntualidad y manejo de cada tema tratado en el curso

Aplicación de metodologías de aprendizaje

---



---

**Gestión del plan de capacitación**

**Valoración**

---

Programación del plan de capacitación

Aspectos logísticos como alimentación y transporte

Tiempo adecuado para el proceso de capacitación

---



---

**Autoevaluación del colaborador**

**Valoración**

---

Logró los objetivos que se planteó antes de iniciar la capacitación

Satisfacción de expectativas

Crecimiento profesional y personal

---

---

**Total**

---



---

**Sugerencias:**

---

*Nota.* Evaluación de la reacción de los colaboradores ante el plan de capacitación generado en la empresa.

Los resultados totales de la encuesta se evaluarán según la Tabla 13:

**Tabla 13**

*Matriz de rangos de valoración a la evaluación de reacción*

<b>Rangos de valoración</b>	
<b>Rango</b>	<b>Descripción</b>
< 20	El plan de capacitación no tuvo una buena acogida por los colaboradores
20 – 30	Se debe reforzar el plan de capacitación
30 – 40	El plan de capacitación tuvo una buena acogida por los colaboradores
> 40	El plan de capacitación tuvo éxito en todos los colaboradores

*Nota.* Valores referenciales para la evaluación de reacción que será realizada por los colaboradores de la empresa IBERFARMA S.A.

## Evaluación de Aprendizaje

Para esta evaluación se utilizará los datos generados por el facilitador del curso mediante un informe de calificaciones obtenidas de cada participante del curso que pertenece a la empresa. Se los evaluará sobre el cien por ciento y se comparará con los valores obtenidos de cada colaborador al principio del curso, los cuales fueron obtenidos mediante una prueba de diagnóstico realiza por el facilitador.

En la Tabla 14 se muestra un ejemplo de cómo serían los resultados de aprendizaje de lo colaboradores participantes en el proceso de capacitación:

**Tabla 14**

*Ejemplo de evaluación de aprendizaje*

<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Nota antes del curso/100</b>	<b>Nota al final del curso/100</b>	<b>Observación</b>
Colaborador X	10	90	Aumento
Colaborador Y	35	80	Aumento
Colaborador Z	40	95	Aumento
Colaborador W	25	85	Aumento
<b>Promedio de la nota final del curso</b>		<b>87,50</b>	

*Nota.* Evaluación de aprendizaje de los colaboradores que participaron en el proceso de capacitación y el promedio final del curso.

La Tabla 14 muestra un ejemplo de los porcentajes típicos que se espera obtener después de la aplicación del plan de capacitación dentro de la empresa, si en la observación todos los colaboradores tuvieron un incremento en el porcentaje de aprendizaje, la capacitación tuvo un



buen impacto sobre los colaboradores, pero si se muestra una disminución se debe reforzar en las áreas que serán descritas en el informe por parte del facilitador. En el promedio general del curso, si el valor que excede del 70 quiere decir que hubo una buena acogida del curso, si es bajo de este valor, el curso no tuvo una buena acogida y por lo tanto los resultados de aprendizaje serán bajos y no habrá aumento en la productividad de la empresa.

### **Evaluación de Impacto y Aplicación en el Puesto de Trabajo**

La evaluación del impacto de la capacitación debe realizarse por los menos 2 meses después haber sido ejecutada, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos. Los impactos que desea la empresa que se generen son:

- Reducir o mitigar las quejas presentadas por los clientes
- Aumentar los porcentajes de satisfacción de los clientes
- Conseguir las metas de venta planteada por los equipos de trabajo dentro de la empresa
- Mejorar el servicio técnico, la negociación y la atención al cliente
- Aplicar las técnicas aprendidas en la capacitación para un aumento de la productividad de la empresa.
- Incrementar el número de clientes por efecto de las estrategias de atención y negociación.

## Conclusiones

Las estrategias más efectivas de negociación y atención al cliente son las que permiten a los clientes sentirse escuchados, valorados y atendidos de manera eficiente, con el propósito de fidelizarlos a la empresa.

Al analizar el entorno externo e interno de la empresa se logró definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para de esta manera desarrollar técnicas adecuadas que mejoren el proceso de atención al cliente y negociación.

La información recopilada mediante técnicas cualitativas y cuantitativas nos permite conocer el estado actual de la empresa e identificar los puntos críticos en donde existen falencias al momento de negociar o atender a un cliente.

Al diseñar un plan de capacitación dentro de la empresa IBERFARMA S.A se pretende mejorar la productividad y el rendimiento del personal, especialmente en las áreas de negociación y atención al cliente.

La definición de costos y presupuestos en relación con los ingresos y egresos de la empresa permitirá conocer cuánto se va a invertir en el proceso de capacitación para estimar un retorno de inversión.

Establecer un sistema de evaluación es esencial para medir el éxito de la capacitación y asegurarse de que los colaboradores estén constantemente mejorando sus habilidades y conocimientos. La retroalimentación recibida a través de la evaluación puede ser utilizada para ajustar y mejorar futuros programas de capacitación dentro de la empresa.

### **Recomendaciones**

Se recomienda incorporar en el área de recursos humanos RRHH de la empresa IBERFARMA S.A el plan de capacitación desarrollado en este proyecto de investigación.

Aplicar todas las evaluaciones establecidas en el presente plan con la finalidad de conocer el estado de los colaboradores antes y después del proceso de capacitación

Evaluar el desempeño de los colaboradores de manera constante dentro de la empresa para determinar si el plan de capacitación fue el adecuado para cumplir los objetivos organizacionales.

Poner énfasis en las técnicas de negociación y atención al cliente desarrolladas en este proyecto para mitigar las falencias encontradas en la información proporcionada por la entrevista y la observación de campo.

Tomar en cuenta todos los cursos planteados en la matriz de características y programas del plan de capacitación para un mejor resultado en el desempeño laboral de los colaboradores.

## Bibliografía

- Appvizer. (2021). *Dejar los rodeos y comenzar a vender con el método SPIN*. Appvizer.es.  
<https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/metodo-spin>
- Appvizer. (2021). *Fórmula FAB: 3 pasos para ser más convincente y vender más*. Appvizer.es.  
<https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/formula-fab>
- Balcázar, P. (2013). *Investigación Cualitativa*. México: Biblioteca UAEM.
- Borrell, E. (2016). *Tipos de Negociación*. Folcanarias.com.  
<http://www.folcanarias.com/2016/04/tipos-de-negociacion.html>
- CEFNE, & Beltran, E. (2022). *Los 7 elementos para saber negociar con el método Harvard - CEFNE*. CEFNE. <https://cefne.com/es/7-elementos-para-saber-negociar-metodo-harvard/>
- Fuentes, D., & Toscano, A. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gómez, D. (2022). *12 técnicas infalibles de atención al cliente que puedes aplicar desde hoy*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/tecnicas-atencion-cliente>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrero, A. (2021). *Marketing, ventas y atención al cliente: tres motores del crecimiento*. Titular.com; TITULAR LATAM S.A. <https://www.titular.com/blog/marketing-ventas-y-atencion-al-cliente-tres-motores-del-crecimiento>
- IBM. (2023). *¿Qué es la automatización?* Ibm.com. <https://www.ibm.com/es-es/topics/automation>

MDS. (2007). *15 beneficios de una buena atención al cliente*. Mds.

<https://www.marketingsilvereconomy.com/15-beneficios-de-una-buena-atencion-al-cliente/>

Negociacionunivim. (2014). *Ventajas y Desventajas*. Negociación; Negociación.

<https://univimnegociacion.wordpress.com/2014/09/25/ventajas-y-desventajas/>

Oquendo, B. (2010). Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos [Tesis]. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ortega, C. (8 de diciembre de 2021). *Investigación Cuantitativa*. Obtenido de Qué es y cómo realizarla: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>

Plataforma Vincúlate. (2020). *Negocia y licencia tu tecnología*. Plataforma Vincúlate.com.

<https://vinculate.concytec.gob.pe/negocia-y-licencia-tu-tecnologia/>

QuestionPro. (2020). *Investigación Cualitativa*. Obtenido de

<https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>

Renata Paz Couso, (2005). *Servicio al cliente*. Google Books.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=SERVICIO+AL+CLIENTE+&ots=PnGr-94okN&sig=JzuAztpS1TGygeGulq\\_LXxNucyM#v=onepage&q=SERVICIO%20AL%20CLIENTE&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=SERVICIO+AL+CLIENTE+&ots=PnGr-94okN&sig=JzuAztpS1TGygeGulq_LXxNucyM#v=onepage&q=SERVICIO%20AL%20CLIENTE&f=false)

Salesforce (2023) *Servicio de Atención al Cliente*. Salesforce.com.

<https://www.salesforce.com/mx/atencion-al-cliente/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20servicio%20al,excelente%20experiencia%20con%20tu%20empresa.>

- Santander Universidades. (2023). Tipos de negociación | Blog Becas Santander. Becas-Santander.com; Santander Universidades. <https://www.becas-santander.com/es/blog/tipos-de-negociacion.html>
- Torres, D. (2021). *Las 6 técnicas de negociación más eficaces para tus ventas*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-negociacion>
- Unknown. (2023). *ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA*. Blogspot.com. <http://luiss221.blogspot.com/2016/08/accion-correctiva-preventiva-y-de-mejora.html>
- Vértice. (2008). *Retribución de Personal*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

## Anexos

### Anexo 1

#### *Entrevista de atención al cliente*

#### **Formato de entrevista de atención al cliente**



#### **Instituto Superior Universitario Vida Nueva**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

1. ¿Quiénes son los encargados para tratar con el cliente?
2. ¿Cómo es el proceso de servicio al cliente?
3. ¿En qué forma se presenta la información al cliente?
4. ¿Por qué medios los clientes se pueden comunicar?
5. ¿Presenta seguimiento después de una compra?
6. ¿Recibe frecuentemente amonestaciones por quejas de los clientes?
7. ¿Cuenta con una herramienta de recepción de preguntas?

*Nota.* Formato de preguntas base para la entrevista de atención al cliente.

**Anexo 2***Entrevista de negociación***Formato de entrevista de negociación con el cliente****Instituto Superior Universitario Vida Nueva****Entrevistado:** \_\_\_\_\_**Cargo:** \_\_\_\_\_**Fecha:** \_\_\_\_\_**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

1. **¿Quiénes participan en la negociación?**
2. **¿Cómo se prepara previamente para una negociación?**
3. **¿En qué lugares se efectúa la negociación?**
4. **¿Realiza una investigación previa del cliente?**
5. **¿Cuál es el procedimiento que se realiza en la negociación privada?**
6. **¿Cuál es el procedimiento que se realiza en la negociación pública?**
7. **¿Cuánto tiempo estimado dura una negociación?**

*Nota.* Formato de preguntas base para la entrevista de negociación con el cliente



**Anexo 3***Observación de campo***Formato de observación de campo****Instituto Superior Universitario Vida Nueva****Personal:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Duración:** \_\_\_\_\_**Observador:** \_\_\_\_\_

<b>N°</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Si</b>	<b>A Veces</b>	<b>No</b>	<b>Nota</b>
1	Presentación y presencia al tratar con el cliente.				
2	Tiene un lenguaje corporal y se expresa correctamente.				
3	Presenta positivismo ante el cliente.				
4	Presenta diferentes opciones al cliente para diferentes resultados.				

5	Presenta un alto nivel de inglés, para facilitar la comunicación.
6	Se prepara con un espacio neutral y óptimo para la comunicación.
7	Cuenta con una fluidez de oratoria clara y precisa que facilita comunicación con el cliente.
8	Mantiene la compostura ante un problema o cliente explosivo.
9	Presenta las características y beneficios del producto.
10	Exhibe las facilidades de pagos al cliente.
<b>Observación</b>	<b>Firma del observador</b>

*Nota.* Formato de preguntas base para la observación de campo aplicada dentro de la empresa

## Anexo 4

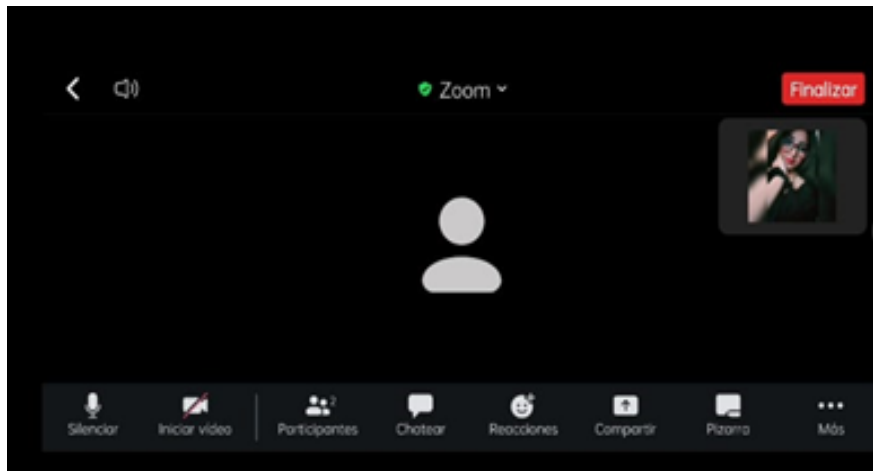
### Fotografía



*Nota.* Constancia de la entrevista con el señor Fabián Burbano (Gerente general).

## Anexo 5

### Fotografía



*Nota.* Constancia de la observación de campo por medio de la plataforma zoom realizada el día

1 de marzo del 2023 en la hora 15:00 pm