

# Trabajo de campo.

*Tema: Renovación de la propuesta de valor de empresa comercial con la utilización de herramientas de “Service design” y “customer experience”.*

*Gonzalo Mochon  
DNI: 39.145.513*

## Índice:

Resumen - 27.  
Introducción - 28.  
Presentación de Remoar – 28.  
Problema / oportunidad de mejora – 29.  
Objetivos – 29.  
Marco Teórico – 30.  
Metodología – 31.  
Preparación de la empresa – Etapa 1 – 32.  
Investigación – Etapa 2 – 35.  
Desarrollo de herramientas – etapa 3 – 56.  
Conclusión y recomendaciones – 73.

## Resumen:

El presente trabajo consiste en la implementación de herramientas del diseño de servicios y de la experiencia de usuario (o cliente) en los procesos vinculados a la venta y a la prestación de servicios de la empresa Remoar. Estas herramientas y metodologías están combinadas en todo momento con los conocimientos de marketing y comercialización que se adquirieron en el transcurso del cursado de la carrera de Licenciatura en Administración.

La empresa se dedica a la comercialización de objetos decorativos, artículos de regalería y muebles, también tiene un sector industrial en el que fabrica algunos de los muebles que luego serán comercializados y un sector encargado de prestar servicios de asesoramiento y decoración a sus clientes. REMOAR presenta una clara estrategia de diferenciación y segmentación.

Este trabajo pretende mejorar y renovar la propuesta de valor de la empresa al corregir y rediseñar los procesos vinculados a la comercialización de sus productos con la ayuda de herramientas del diseño de servicios y de la economía de la experiencia.

El objetivo es mejorar la prestación del servicio de decoración, y mejorar los servicios periféricos a los productos que comercializa Remoar.

El trabajo se realizó en etapas. En una primera etapa, se preparó a la empresa para iniciar el tránsito de una planificación estratégica teniendo en cuenta el posicionamiento actual de la empresa y el deseado por la gerencia; La segunda etapa consistió en realizar un relevamiento de los recursos y los procesos de la empresa vinculados a la venta y a la prestación de servicio (incluyendo a los recursos y procesos de soporte), en conjunto se condujo una investigación para tomar conocimiento acerca de los clientes y trabajadores de la empresa. Por último,

en la tercera etapa se desarrollaron las herramientas del diseño de servicios que permitieron volcar gran parte de la información obtenida en la investigación en documentos de gran utilidad, que finalmente utilizamos para llegar a las conclusiones y recomendaciones del proyecto. Este proyecto deja en manos de la empresa y sus integrantes las herramientas y las recomendaciones para realizar la implementación.

**Palabras clave: diseño de servicios, experiencia de cliente, diferenciación, propuesta de valor.**

## **Introducción:**

En el mundo de las empresas, los productores y los grandes distribuidores toman más importancia y se acercan más a los consumidores finales, por lo tanto, aquellas empresas que se dedican a revender o simplemente comercializar productos deben renovarse y redefinir sus estrategias para sobrevivir y mantenerse competitivas. Por otro lado, la comercialización de servicios (puros o servicio en su parte más significativa) también es un sector que se encuentra en crecimiento y ha sido así en los últimos años.

Uno de los métodos que pueden adoptar las empresas que tienen como objeto la comercialización de productos no fabricados por ellos mismos, para reinventarse y ofrecer una propuesta de valor atractiva, es valorizar los servicios que acompañan a los productos que ofrecen.

Remoar es una empresa posicionada en el mercado tucumano como una vendedora de muebles y objetos decorativos (a pesar de que cuenta con un sector que fabrica alguno de los muebles que comercializa y también con otro sector que se dedica a la decoración y diseño de los espacios). Los directivos de la empresa no desean posicionarse como diseñadores ya que es un mercado en el que no desean competir porque los diseñadores, arquitectos y los estudios de diseño son una parte importante de la clientela de la empresa. Sin embargo, si desean potenciar y profesionalizar sus servicios como un valor agregado a los productos que comercializa la empresa. En síntesis, la empresa desea mejorar y profesionalizar el servicio que brinda, pero no como una unidad de negocio aparte que genera ingresos por sí misma, sino como un servicio periférico a los bienes que comercializa la empresa.

## **Presentación de Remoar:**

Remoar es una empresa tucumana fundada en 1983 que se dedica desde entonces a la venta de muebles, objetos, artículos decorativos, artículos del hogar y regalería. Hoy la empresa además de comercializar lo mencionado anteriormente, también comercializa otros productos que son relevantes al momento de decorar o equipar un espacio (casa, oficina, local comercial, etc.), por ejemplo, cortinas, artículos de iluminación, obras de arte, etc. Por otro lado, la empresa cuenta con un sector que

fabrica muebles y tapicería y con un sector que se dedica a brindar el servicio de diseño y asesoramiento en decoración de los espacios interiores y exteriores.

Remoar es una empresa unipersonal que tiene como único propietario a uno de sus fundadores, Rafael Enrique Mochon, quien conforma las primeras tres siglas del nombre de la empresa. En la actualidad, la empresa cuenta con menos de 20 trabajadores en planta permanente, distribuidos en 2 sucursales y una casa central ubicadas estratégicamente para brindar mayor accesibilidad a los clientes de las zonas más pobladas de la provincia (Yerba Buena y San Miguel de Tucumán). La casa central (donde se encuentran el salón de venta más grande, depósitos, la administración, y un pequeño taller) se encuentra ubicada en Avenida Belgrano 1953, la sucursal del centro tucumano se encuentra en la calle San Juan 601 (esquina muñecas) y la sucursal de Yerba Buena se encuentra sobre la avenida principal Av. Aconquija 1455.

La empresa percibió que ante determinadas situaciones externas, algunas de sus fuentes de clientes, ventas e ingresos se vieron disminuidas (Por ejemplo, las listas de casamiento año a año van disminuyendo en el porcentaje total de los ingresos de Remoar, esto se considera que se debe a que cada vez más las personas tienden a casarse menos, o casarse después de haber convivido un tiempo, por lo tanto, cuando se casan ya tienen sus casas amobladas y decoradas. Otro motivo es que abrieron muchos locales de decoración, muebles o iluminación, y por lo tanto el mercado de Tucumán se repartió un poco más. También grandes cadenas de supermercados se instalaron en la provincia y tomaron el mercado de algunas categorías de productos como bazar y adornos navideños, dejando a Remoar únicamente la opción de vender artículos de lujo, que no comercializa un supermercado, en estas categorías). Por lo tanto, la empresa busca fortalecer su propuesta de valor y otorgar un mayor valor agregado a los productos que comercializa.

## **Problema / oportunidad de mejora:**

La problemática que se plantea en este trabajo para la empresa es la pérdida de competitividad de las empresas comerciales frente a los productores que venden su mercadería directamente a los consumidores finales y frente a los grandes distribuidores como cadenas de supermercados o creadores de mercado como MercadoLibre.

Sin embargo, se considera más adecuado plantear este problema como una oportunidad de mejora, ya que la empresa tiene la oportunidad de renovar y fortalecer su propuesta de valor, dando mayor importancia a los servicios periféricos al producto y otorgando así un mayor valor agregado al cliente. De esta manera la empresa no solo se diferenciaría de sus proveedores y de los grandes distribuidores, sino que también se diferenciaría de sus competidores directos.

## Objetivos:

El presente trabajo se plantea como objetivo general renovar la propuesta de valor de la empresa, fortaleciendo los servicios periféricos al producto y al sector que brinda servicio de asesoramiento en diseño y decoración. Esto se realizará con la ayuda de métodos y herramientas del diseño de servicio y de la economía de la experiencia.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Comprender y conocer las herramientas del diseño de servicios.
- Relevar la empresa y sus recursos en distintas etapas para comprender detalladamente sus procesos.
- Realizar aportes significativos a la planeación estratégica de la empresa, para ayudarla a abandonar su constante estrategia emergente, buscando obtener una planificación a mediano y largo plazo con objetivos claros y alcanzables.
- Brindar a la empresa información útil para la toma de decisiones y para el sistema de marketing.
- Obtener pequeños resultados previos antes de la presentación de una propuesta final y definitiva de herramientas y recomendaciones.
- Finalmente otorgar a la empresa las herramientas de service design pertinentes para que la misma pueda implementarlas.

## Marco teórico:

El service design se relaciona con el marketing, con el diseño, y con la user experience. Se presentarán algunas de las definiciones de service design que este trabajo considera apropiadas:

“el diseño del servicio se trata de hacer que el servicio que usted brinda sea útil, utilizable, eficiente, efectivo y deseable” – UK design council, 2010.

“El diseño del servicio tiene como objetivo garantizar que las interfaces de servicio sean útiles, utilizables y deseables desde el punto de vista del cliente, y efectivas, eficientes y distintivas desde el punto de vista del proveedor.” – Birgit Mager, 2009.

“el diseño de servicios es una forma holística para que una empresa obtenga un comprensivo entendimiento empático de las necesidades de los clientes” – Frontier service design, 2010.

“Es una forma creativa y práctica de mejorar los servicios existentes e innovar otros nuevos.” – Live/work, 2010.

En síntesis, “El diseño de servicios es un enfoque creativo, práctico y holístico que sirve para mejorar un servicio y hacerlo útil, usable, eficiente, efectivo y deseable, tanto para los prestadores como para los usuarios del servicio. También brinda un entendimiento empático y comprensivo de las necesidades de los clientes.”

Por último, se presenta esta declaración, que hace referencia a la diferenciación por el uso del diseño de servicios:

“Cuando tienes dos cafeterías una al lado de la otra, y cada una vende exactamente el mismo café al mismo precio, el diseño del servicio es lo que te hace entrar en una y no en la otra.” – 31 Volts Service Design, 2008.

Esta declaración es representativa de lo que este trabajo persigue, diferenciar los servicios que ofrece la empresa REMOAR.

Se entiende usualmente, que cuando una empresa comercializa su producto, además está comercializando un paquete de servicios que envuelven a este producto. Carolina Coppoli es head of Design Services para Hispanic South America en Accenture Interactive; Liliana Orjuela y Virginia Álvarez Roldán son Service Design Specialists y son parte del equipo que trabaja con ella en Accenture. En una charla abierta sobre service design en Argentina, estas tres especialistas acordaron que “las empresas piensan en los servicios como transacciones y no como ofertas de valor” y también que “piensan primero en el producto, agotando todos los recursos en esa instancia, y sólo consideran el servicio al final”. Este trabajo se propone tratar al producto y al paquete de servicios que este incluye como un todo, para así vender no solo artículos de decoración, mueblería y un servicio de asesoramiento, sino para vender una experiencia de cliente que concluya con la máxima satisfacción posible, tanto para el usuario como para el prestador del servicio.

## Metodología:

Este trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con un diseño Investigación-Acción, el mismo permite conocer y resolver una problemática específica.

Utilizando este diseño, el trabajo se propone transformar la realidad económica, administrativa, social, etc. de la empresa, y lograr que las personas tomen conciencia de su papel en el proceso de transformación. Este trabajo requiere e implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades, el involucramiento con la estructura a modificar, los procesos a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio.

El trabajo aborda este diseño con una visión deliberativa, en la que se presta atención sobre todo a la interpretación humana, la comunicación interactiva y la negociación.

Se utiliza un diseño básico de investigación-acción práctico, centrado en el aprendizaje y desarrollo de los participantes y con un liderazgo compartido entre el investigador y varios miembros de la empresa.

El trabajo utiliza las siguientes herramientas:

- Entrevistas y encuestas a trabajadores y directivos de la empresa.
- Entrevistas abiertas en profundidad a clientes de todo tipo de la empresa. Algunas entrevistas fueron contextuales. Se aplicó metodología de Jobs to be done con técnicas del diseño de servicios y la economía de la experiencia como “los 5 por qué”.
- User - Buyer Personas.
- Customer Journey Maps. (Mapas de recorrido del cliente)
- Expectation Maps. (Mapas de expectativas)
- Service Blueprints. (Planos de servicio).

Las últimas cuatro herramientas mencionadas son propias del service design y junto con las recomendaciones, configuran un entregable valioso para la empresa.

La metodología para cumplir los objetivos que este trabajo sigue consiste en los siguientes pasos (o fases):

1. Recopilación y estudio de la bibliografía (se retornará a este paso cada vez que sea necesario durante el proyecto).
2. Presentación del proyecto a los directivos de la empresa. Aprobación y corrección.
3. Relevamiento de toda la empresa a grandes rasgos, y relevamiento en profundidad de toda el área de ventas (vendedores y decoradores de la empresa) junto con las áreas más relacionadas y aquellas que brindan soporte a los vendedores.
4. Realización de entrevistas de experiencia a vendedores, decoradores y directivos.
5. Realización de encuestas a todo el personal de la empresa para buscar aportes que puedan contribuir al proyecto.
6. Realización de entrevistas a clientes de todas las modalidades de venta de la empresa (decoradores externos, clientes de regalería, clientes asesorados en salón y clientes que contratan el servicio de decoración).
7. Relevamiento de los procesos de la empresa al inicio del proyecto y de sus recursos disponibles.
8. Diseño de los nuevos procesos recomendados con la ayuda de herramientas del diseño de servicio y de conceptos de la economía de la experiencia.
9. Entrega de las herramientas diseñadas a la empresa, para que la misma pueda dar inicio a su aplicación. (durante el transcurso del trabajo se corrigieron algunos aspectos de los procesos de la empresa, por lo que se realizó una parte de la implementación).

## **Preparación de la empresa - Etapa 1**

Este trabajo comenzó por una etapa de preparación de la empresa Remoar para introducirse en un proceso de cambio y colaboración con objetivos definidos a futuro. Esta etapa fue necesaria ya que la empresa estaba guiada por una estrategia emergente en la mayor parte de sus cursos de acción. Remoar carecía de una planificación y de objetivos a largo plazo en el momento en el que se inicia este proyecto, por lo tanto, presentar un proyecto que se concibe para ser realizado en el largo plazo por su complejidad a una empresa que está acostumbrada a no planificar ni visualizar a un futuro lejano, habría sido condenar la participación y colaboración de los integrantes en el proyecto, y por lo tanto condenar el proyecto en sí.

Es por esto que se realiza esta pequeña etapa que tiene como objetivo disminuir la resistencia al cambio de las personas que integran a la empresa.

## **Presentación del proyecto a los directivos**

Se llevó a cabo una reunión de directorio en la que participaron el gerente general y el propietario de la empresa, en esta reunión se realizó una exposición y presentación del proyecto, sus objetivos, su razón de ser, los requerimientos que el mismo iba a tener y los posibles beneficios que podría brindar a la empresa. En dicha reunión se discutió sobre distintos aspectos del proyecto para ajustarlo a la realidad de la empresa, teniendo en cuenta los recursos humanos y económicos disponibles (desde el punto de vista del gerente y del propietario).

En la primera etapa se acordó con el propietario de la empresa y con el gerente comunicar a cada uno de los trabajadores de la empresa los objetivos del proyecto que se buscaba llevar a cabo, con el objetivo de solicitar su apoyo y colaboración. Esto fue de ayuda ya que durante el proceso se realizaron entrevistas, encuestas y se les solicitó a los trabajadores que realicen aportes (críticas y sugerencias a las propuestas); y sobre todo será crucial contar con el apoyo de las personas que trabajan en la organización al momento de realizar implementaciones.

## **Alcance de servicio de decoración**

En posteriores reuniones con el directorio de la empresa definimos el alcance que queríamos darle a los servicios de la empresa, entonces se decidió que el servicio de decoración a domicilio y asesoramiento se mantendrán como un valor agregado a los productos que vende la empresa, aunque se realizarán esfuerzos para perfeccionar y profesionalizar dicho servicio. Se definió que dicho servicio no se prestará separado de la compra de artículos en los locales, aunque surgió durante el transcurso de este trabajo la idea y posibilidad de prestar el servicio como un valor agregado a la compra de bienes, pero cobrando un precio adicional para obtener un servicio premium.

Actualmente el servicio de decoración se ofrece y se cobra por adelantado un monto de \$10.000 (un monto relativamente pequeño a comparación de lo que se suele invertir en la decoración de un ambiente, para dar un ejemplo a día de hoy un sofá de oferta cuesta \$58.000), dicho monto tiene como objetivo evitar que los decoradores visiten ambientes de personas que no tienen realmente la intención de realizar sus decoraciones y amueblamientos con la empresa. Luego este monto de diez mil pesos se descuenta del total de su compra, de ese modo el cliente paga únicamente por los artículos que adquiere y el servicio pasa a ser un beneficio para el cliente por adquirir los bienes para sus espacios en Remoar. Los diez mil pesos se pagan en concepto de asesoramiento en decoración de espacios con productos de Remoar e incluyen la cantidad de comunicaciones y visitas a domicilio que sean necesarias para que el decorador y el cliente queden satisfechos.

## **Verbalización de misión, visión y valores**

Se desarrolló el siguiente documento que se publicó y se compartió con las personas que trabajan con la empresa con el fin de unificar esfuerzos para poder cumplir los objetivos que la empresa proponga y de transparentar la dirección en la que Remoar desea ir:

## **Misión**

Brindar productos de excelente calidad, acompañados de un servicio de asesoría y decoración personalizado orientado a cuidar el patrimonio de nuestros clientes, con ética, profesionalismo y siempre teniendo en cuenta los gustos y preferencias del cliente.

Buscamos entregar a nuestros clientes un servicio personalizado e integral, con estética y diseños de vanguardia. Siempre persiguiendo con nuestro trabajo a la satisfacción máxima del cliente en la compra de artículos y muebles, en la decoración de espacios y en el asesoramiento.

Por último, queremos llevar a todos los espacios funcionalidad, estética y confort, adecuados a los distintos ambientes en los que las personas viven, trabajan y se relacionan.

## **Visión**

Ser la mejor alternativa para quienes buscan el asesoramiento y acompañamiento de profesionales en el diseño de interiores y exteriores, desde una relación cercana y resolutiva, ofreciendo las propuestas más innovadoras con artículos de la mejor calidad.

Estar formados por un equipo de personas comprometidas, apasionadas y sensibles a las necesidades de nuestros clientes.

**Personas:** ser un lugar para trabajar donde las personas se sientan motivadas a crecer y ser las mejores.

**Oferta:** Dar al mundo una amplia variedad de muebles y objetos decorativos de excelente calidad, que anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los clientes.

**Socios comerciales:** alimentar una red exitosa de clientes y proveedores; juntos creamos valor mutuo y duradero para nuestra sociedad.

**Planeta:** Ser ciudadanos ética y socialmente responsables, aportando, desde nuestro lugar, para crear y apoyar a una comunidad sostenible y sustentable.

## **Valores**

**Calidad:** Estamos comprometidos con aportar diseños y productos de primera calidad buscando un valor agregado para los espacios e inmuebles de nuestros clientes.

**Pasión:** Comprometidos desde la mente y desde el corazón con nuestro trabajo y nuestros objetivos.

**Confianza:** Somos una empresa con muchos años de experiencia en el mercado y con una trayectoria reconocida. Tenemos un enorme sentido de compromiso y gratitud con aquellas personas que nos eligen y confían en nosotros.

**Orientación al cliente:** Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad. Todo nuestro trabajo, cada proceso y cada decisión tiene como objetivo último la máxima satisfacción posible de nuestro cliente.

**Conducta ética:** actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

### **¿Quiénes somos?**

Somos Remoar, una empresa Tucumana fundada en 1983, y desde entonces nos dedicamos a la venta de objetos, muebles y artículos de decoración. Estamos formados por un staff de profesionales, pero más importante aún, por un equipo de excelentes personas.

Actualmente contamos con 3 locales en la provincia de Tucumán, con presencia virtual en redes y también con una página web.

Nuestros diseños van más allá de una tendencia, buscamos que nos permitas ser parte de tu vida. Creamos nuestros diseños pensando en satisfacer todas tus necesidades de estética y funcionalidad, nuestros diseños son totalmente personalizados para que te sientas identificado en tus espacios.

### **¿Qué hacemos?**

Nos dedicamos a la venta de muebles, objetos decorativos, tapicería y muebles a medida, géneros (telas, cueros, panas, eco cueros, etc.), cortinas, toldos, iluminación de diseño, vajilla, cristalería, cubiertos, bazar de alta calidad y obras de arte (obras, cuadros de artistas, cuadros personalizados, etc.).

También brindamos un servicio de decoración y asesoramiento personalizado para tus diferentes espacios (casa, departamento, oficina, local comercial, hoteles, bares o restaurantes, etc.). Por último, brindamos el servicio para que hagas tu lista de casamiento con nosotros y recibas tus regalos soñados (lista retenida o abierta).

## **Investigación - Etapa 2**

Durante esta segunda etapa se relevaron los procesos y recursos de la empresa, se realizó recopilación, lectura y aplicación de bibliografía, se realizaron entrevistas a integrantes de la empresa, se realizaron encuestas a trabajadores, se realizaron entrevistas a clientes y se procesaron todos los datos cualitativos adquiridos.

### **Entrevistas de experiencia:**

En primera instancia se realizaron entrevistas abiertas en profundidad a los trabajadores de la empresa vinculados con el área de ventas y al propietario de la empresa (quien se desempeña como decorador y vendedor de la empresa) para comprender los procesos de ventas, sus puntos fuertes y sus puntos de conflicto.

En dichas entrevistas se les pedía a los entrevistados que describan los procesos de venta de la empresa. También se les pidió que observen qué falencias o aspectos a mejorar tiene el proceso y que hagan recomendaciones.

Luego se categorizaron y se procesaron los datos, y finalmente se elaboró el siguiente informe basado en las entrevistas:

### **Procesamiento de datos de entrevistas**

Entrevistas realizadas a los trabajadores encargados de la venta y decoración de la empresa REMOAR.

#### **Entrevista Noelia (Vendedora con orientación al diseño, casa central).**

##### **Fallas en el proceso o aspectos a mejorar:**

- Con el objetivo de concretar una venta, cuando un cliente manifiesta que un producto es demasiado costoso para él, el vendedor tiende a decir que las características de un producto que es más económico son mejores de lo que realmente son. Esta información falsa que es suministrada al cliente, con el objetivo de cerrar una venta al reducir la brecha de calidades entre un producto económico y otro más costoso, puede tener un efecto negativo en la credibilidad y la reputación de la empresa.
- Se brinda una mala atención a los clientes en las sucursales de Yerba Buena y en El centro de San Miguel de Tucumán. (Falta de capacitación de los vendedores en diseño, y desinformación sobre la empresa).
- Dificultad para capacitar vendedores en Yerba Buena y en sucursal Centro.

##### **Recomendaciones:**

- Sinceridad total con los argumentos de venta.

##### **Observaciones del investigador:**

- No hay un proceso estandarizado de atención para todos los clientes. Cuando un cliente llega los vendedores observan y si el cliente demuestra interés, se lo interviene.
- Falta de una etapa en la que se comenta al cliente los servicios y productos que ofrece la empresa.

#### **Entrevista a Silvana (Vendedora, arquitecta, y decoradora a domicilio. Trabaja en casa central).**

##### **Fallas en el proceso o aspectos a mejorar:**

- No ofrecemos un servicio de postventa (apreciación subjetiva). Ni siquiera un cuestionario al finalizar el proceso para tener retroalimentación de la calidad del servicio.
- El vendedor no hace ningún tipo de seguimiento a su cliente, y considera que su única función es vender y esta concluye una vez que el cliente pagó y se entregó la mercadería.
- No hay stock online actualizado.

**Recomendaciones:**

- Averiguar la urgencia que tiene el cliente en su compra antes de planificar decoración. Para así saber de qué recursos disponemos para adecuarnos a los tiempos de nuestros clientes.
- Al cliente se le tiene que decir la verdad, los argumentos de venta engañosos provocan pérdida de reputación de la empresa y la marca.
- Traer mercadería únicamente de la mejor calidad ya que esto nos identifica.
- Revisar precios y comparar constantemente con la competencia.

**Observaciones del investigador:**

- Implementar un cuestionario estructurado a los clientes que, luego de haber visto propuesta de decoración o presupuesto, deciden no continuar con la decoración. Incluso se podría implementar cuestionarios y estrategias de retención para cualquier cliente que abandone el proceso de decoración en cualquier etapa.
- Se debería poder hacer consultas al sistema sobre el estado de los pedidos para poder realizar un mejor seguimiento a los clientes.

**Entrevista a Deborah (vendedora de salón)**

**Fallas en el proceso o aspectos a mejorar:**

- Cuando el cliente quiere entrega inmediata se ofrece lo que hay en el local y en los otros locales, esto genera que debemos preguntar en el momento que hay disponible en los otros locales. Al no tener un sistema de stock actualizado dependemos de que los compañeros estén desocupados para atendernos. Esto produce demoras e inconvenientes en el proceso de venta.
- Las computadoras son lentas, es necesario tener un stock actualizado y ágil de los productos categoría A.
- No se realiza un chequeo del cliente posterior a la entrega, pero a veces las clientas se comunican.

**Recomendaciones:**

- Los chicos de depósito tienen que ayudar y deben conocer la mercadería.
- Tenemos que informar las formas de pagos y las promociones, no esperar a que el cliente pregunte. Tenemos bajas tasas de interés.
- Algunos clientes no están conformes con el pago anticipado de los productos. Recomendó poner un descuento para la seña. (Deborah se refiere a que cuando un cliente solicita un producto hecho a medida, que se debe fabricar, o un producto por catálogo que no se encuentra en el stock disponible, el cliente debe dejar una seña para encargar y congelar el precio del producto. Deborah recomienda que a los clientes que dejen la seña se les realice un descuento en el precio final. Esto es complicado ya que la seña sirve a la empresa para comprar la mercadería y poder congelar los precios que son muy variables en el contexto inflacionario del país).

**Observaciones del investigador:**

- Hace falta una introducción estandarizada al cliente, para informarle de los servicios que brinda Remoar y los productos que vende que podrían serle de utilidad. La empresa requiere métodos de atención al cliente unificados, sin

robotizar al trabajador, Remoar debería tener bases para la atención al cliente. Estas bases pueden incluir desde preguntas de indagación hasta un discurso breve en el que se le comenta al cliente sobre los productos, servicios, y medios de pago que tiene la empresa.

### **Entrevista a Rafael (Propietario, vendedor de salón y decorador a domicilio).**

#### **Observaciones del entrevistado:**

- Falta capacitación en venta de cortinas.

#### **Fallas en el proceso o aspectos a mejorar:**

- Se debe dejar en claro en qué momento se ofrece el servicio de decoración y como se lo ofrece (Rafael considera que no se debe ofrecer el servicio de decoración a cualquiera y en cualquier momento).

#### **Recomendaciones:**

- Deberíamos ofrecer y preguntar más al cliente (genera oportunidades de venta y demuestra interés por parte de la empresa).
- Brindar servicios para dar valor agregado. Ofrecer un café o un detalle.

#### **Observaciones del investigador:**

- El proceso de decoración y venta que informa Rafael es completo y debería ser el ejemplo del cual partiremos para realizar las mejoras necesarias.
- Se debe capacitar al personal de atención al cliente para realizar preguntas correctas de indagación, para generar oportunidades de venta y para ofrecer el servicio de decoración a domicilio cuando sea apropiado.
- No hay una postventa, pero usualmente se mantiene el contacto con el cliente (de decoraciones).

### **Entrevista a Miriam (vendedora de salón en Remoar Centro).**

#### **Fallas en el proceso o aspectos a mejorar:**

- Se pierden muchos clientes por la demora (hay telas que pueden demorar un mes en llegar desde el momento que se las pide).
- No se realiza un seguimiento al cliente. En algunas ocasiones hay cambios o imprevistos con la mercadería de un determinado cliente y a este no se le notifica en el momento, muchas veces el cliente llama a reclamar porque no se cumplió el tiempo de entrega pactado y es porque no se le notificó un imprevisto en su debido momento.
- Se provocan amontonamientos y demoras en los envíos a domicilio.
- La sucursal Belgrano no atiende los teléfonos ni a clientes ni a sus compañeros.

#### **Observaciones del entrevistado:**

- Observación de Miriam: El cliente no quiere esperar.

#### **Recomendaciones:**

- “No ofrecer tiempos de espera irreales porque nos quemamos”. Myriam recomienda que se averigüen los tiempos de entrega de la mercadería reales antes de comunicar información errónea al cliente.

- Emitir vóucher o comprobante donde quede asentado lo que se pactó con el cliente para evitar confusiones entre vendedor y cliente. (Esta acción si se realiza, esto demuestra que Myriam no está al tanto de cómo realizar sus tareas de vendedora adecuadamente).
- Los pedidos no se hacen en el momento correspondiente. Se debe anotar para tener en cuenta a los clientes. (Algunos vendedores no hacen el pedido en el momento en el que el cliente solicita algún producto que no se encuentra en stock para no demorar la atención del cliente, pero este accionar ocasiona que ocurran olvidos y el pedido real de los productos se atrase, lo que retrasa también la fecha de entrega del bien al cliente).
- Debemos revisar los celulares de la empresa constantemente. (este pretende hacer un llamado de atención a los compañeros que no responden las llamadas o mensajes con rapidez).

**Observaciones del investigador:**

- Los relatos de Miriam tienen en cuenta mayormente al cliente de una venta particular y no al cliente de una decoración. Tener en cuenta sus recomendaciones para agilizar ese tipo de ventas.
- Buscar un modo de ofrecer los productos que no se encuentran en la sucursal sin depender de la inmediatez de la respuesta de otro compañero de trabajo que puede estar ocupado. También evita que los trabajadores se culpan entre ellos de las demoras y pérdidas de clientes y genera un mejor ambiente de trabajo.
- El mal seguimiento de los clientes por parte de los vendedores ya es un comentario común en las entrevistas. Se debe implementar un proceso de control mediante el cual el vendedor cargue los datos de la venta y de los clientes y los superiores puedan acceder y verificar los plazos pactados y de cumplimiento real.

**Entrevista a Adriana (vendedora de salón en sucursal del centro).**

**Observaciones del entrevistado:**

- Los clientes que pasan por la zona o que van al local del centro usualmente comparan mucho los precios.
- El cliente quiere entrega inmediata de géneros.

**Fallas en el proceso o aspectos a mejorar:**

- Los otros negocios no atienden el teléfono y eso genera demoras con los clientes.
- No hay stock de vajillas ni juegos de copas o vasos para entrega inmediata. (esto es un factor que depende de la situación financiera de la empresa, ya que la empresa se stockea estratégicamente teniendo en cuenta sus recursos disponibles).

**Recomendaciones:**

- Añadir la transferencia como forma de pago. (es un medio de pago aceptado, pero ella lo desconocía).

- Definir los objetivos de la empresa para saber a dónde vamos (falta sentido de dirección y pertenencia). (Precisamente por estos comentarios se realiza la primera etapa).
- Implementar objetivos de venta.

**Observaciones del investigador:**

- Las entrevistas de trabajadores de la misma sucursal presentan muchas similitudes, y a su vez se diferencian mucho de las de otras sucursales. Esto se explica por el tipo de ventas que se genera en cada sucursal, y el tipo de clientes. Se debe personalizar la atención de acuerdo al tipo de cliente y de venta.

**Nube de palabras**



**Conclusiones a partir de las entrevistas:**

- Capacitación a todo el personal de ventas para mejorar argumentos de venta y prescindir de los argumentos engañosos que pueden perjudicar la imagen de la empresa y la relación con los clientes.
- Formación continua a los vendedores y nivelación en materia de diseño, decoración y técnicas de venta.
- Formación continua a los vendedores y decoradores en atención al cliente.

- Diseño de manual de procedimientos de venta para maximizar las posibilidades de cerrar una venta, de realizar cross-selling y up-selling y para estandarizar y nivelar la atención de cada uno de los vendedores y decoradores.
- Implementar cuestionarios de satisfacción del cliente y postventa.
- El vendedor debe comprender que el proceso de venta no termina con el pago del producto, sino con la entrega de la compra y el cliente satisfecho.
- Implementar sistema de stock actualizado al menos de los productos más importantes.
- Indagar en el apuro que tiene el cliente para evitar ofrecer productos con demoras que superan los plazos que el cliente requiere.
- Implementar un sistema de ventas que facilite a los vendedores realizar el seguimiento de los clientes y que permita a los directivos o supervisores controlar que el seguimiento se haga correctamente.
- Comparar precios constantemente con los demás locales de decoración, con los supermercados y bazares que puedan comercializar productos similares y con tapiceros o carpinteros.
- Los vendedores deberían tener acceso a una plataforma en la que la sección compras y producción cargue el estado de los pedidos de compra y de producción realizados. De esta manera los vendedores podrán tener actualizados a sus clientes. Incluso se puede evaluar la conveniencia de dar acceso restringido a los clientes para que ellos puedan realizar su propio seguimiento.
- Las herramientas que los vendedores utilizan para realizar su trabajo deben ser adecuadas. Las computadoras deben ser ágiles y la conexión a internet debe ser veloz, así los vendedores pueden dar respuestas rápidas a sus clientes.
- Los trabajadores de depósito, que también realizan los trabajos de fuerza que son requeridos en cada local para armar los espacios exhibidos y para entregar los productos pesados a los clientes, deberían conocer mejor la mercadería para poder prestar asistencia a las vendedoras en caso que la necesiten.
- Se debe prestar atención a los detalles que pueden ser un valor agregado y que pueden mejorar la experiencia de los clientes. (música en los locales, pantallas, ofrecimiento de una bebida, etc.).
- Los envíos a domicilio se deben planificar con anticipación. Los mismos no se deben pactar sin antes consultar con la encargada de gestionar la hoja de ruta.
- Cuando un producto se debe pedir o fabricar, el vendedor debe realizar la averiguación pertinente de los plazos de entrega para notificar al cliente un plazo real. Sin embargo, el vendedor puede dar un plazo tentativo al cliente, siempre y cuando le informe que le confirmará a la brevedad un plazo con mayor fidelidad y exactitud.
- Los trabajadores que tienen celulares corporativos provistos por la empresa tienen la obligación de mantenerlos con ellos dentro de los horarios de trabajo. La comunicación siempre debe darse por escrito y sólo deberán utilizar llamadas ante situaciones urgentes.
- Implementar sistema de objetivos de venta.
- Tener en cuenta a la hora de rediseñar el procedimiento de ventas, que el mismo varía de acuerdo al tipo de cliente de la empresa.

## **Entrevistas a clientes.**

Se realizaron también entrevistas abiertas a clientes a través de videollamadas (debido a la situación sanitaria provocada por el Covid-19), esto fue beneficioso en la mayoría de los casos, ya que los clientes realizaron las entrevistas desde sus hogares donde tenían productos de Remoar, esto transformó a las entrevistas en entrevistas contextuales de cierta manera.

Para realizar estas entrevistas se aplicaron conceptos de Jobs to be done, una metodología que permite conocer mejor a los consumidores. Esta consiste en determinar cuál es su motivación interna a la hora de comprar tus productos y te permite entender mejor sus deseos y necesidades para poder satisfacerlos mejor. El resultado de procesar las entrevistas es el siguiente informe:

### **Jobs To Be Done:**

En primer lugar, vamos a diferenciar que hay clientas de decoración, clientas que compran y reciben un asesoramiento más ligero sin visita a sus espacios y también decoradoras profesionales que compran en Remoar.

De las entrevistas realizadas podemos extraer los siguientes conceptos como el Job to be done de nuestras clientas:

Para las clientas del servicio completo, podemos decir que ellas compran en Remoar buscando asesoramiento y ayuda para elegir todos los aspectos de la decoración de su espacio. Están en la búsqueda de una solución integral a sus necesidades. Las clientas desean disfrutar su casa, ser felices ellas y con sus familias (en el caso de clientas que vivan con su familia). La persona que decora busca sentirse identificada con su casa y con sus espacios; busca sentirse representada en lo que compra y pone en su hogar. Ella busca sentirse cómoda y realmente percibir que esa casa es suya, que “ese espacio es su espacio”. “Remoar capta el estilo de la persona y lo traslada a su casa” dijo una clienta en su entrevista. A estas clientas les gusta mucho la atención personalizada y que vayan a sus casas, el asesoramiento en el salón de ventas o a través de fotos y planos no es suficiente. Además, ellas consideran que decorar en Remoar es una garantía de calidad, finura y estética. “Yo compro en Remoar porque sé que siempre me va a quedar lindo y que todo es de buena calidad y muy fino” dijo una clienta cuando exponía porque compraba en Remoar. Otro punto mencionado por algunas entrevistadas es que Remoar te brinda una solución completa al abarcar tantos rubros, y además buscan objetos y muebles con un cierto estándar de “exclusividad”, buscan productos extraños y originales pero finos. Algunas clientas mencionan repetidas veces el placer que les generaba cuando iban visitas a su casa y alababan la decoración, los muebles y los detalles.

En cuanto a las clientas que compran productos en Remoar, pero no reciben el servicio de decoración completo, mencionan muchas de las motivaciones que tienen las clientas de decoración, pero se añaden otras y hacen énfasis en algunas en particular.

Este tipo de clientes hicieron énfasis en la solución de una compra. Las frases más repetidas por estas clientas fueron de esta índole: “Cuando quiero algo lindo voy a Remoar y sé que lo consigo”, “Voy a Remoar cuando quiero algo original, algo único y sé que ahí siempre encuentro lo que busco”.

Este tipo de cliente valora mucho la buena atención en el local, también valoran la rápida interpretación de las necesidades y la búsqueda ágil de opciones que cumplan las características que la cliente busca. Entre estas clientas se repitieron los conceptos de variedad y multiplicidad de rubros en un solo local; es algo que ellas valoran muy positivamente. También se mencionó que hay una buena actitud en general y no solo una intención exclusivamente comercial.

Las clientas que compran regalos encuentran su motivación más grande en una garantía implícita que ellas perciben. Ellas tienen la sensación de que nunca pueden fallar o quedar mal con un regalo de Remoar, además saben que siempre van a encontrar algo lindo y de buena calidad.

Por último, las decoradoras que compran en Remoar para sus clientes valoran mucho la buena atención y predisposición de las vendedoras. Valoran mucho también la atención a la hora de realizar cambios, devoluciones y pruebas de productos; algo con lo que trabajamos mucho como empresa ya que permitimos que los decoradores lleven productos y los presenten en los espacios de los clientes antes de comprar.

Estas clientas también mencionaron la importancia de que Remoar les facilita el trabajo, les brinda una solución rápida ya que tienen la oportunidad de comprar muchos rubros en un solo lugar con un estándar elevado de estética y calidad; algo que no se encuentra en otros locales en Tucumán.

Los tres tipos de clientes valoran una experiencia cómoda y amigable, salvando las diferencias entre los tres tipos de ventas.

### **Net Promoter Score de entrevistas:**

$(\text{Promotores} = 0.83) - (\text{Detractores} = 0) = 0.83 = 83\%$

### **Aspectos positivos de la empresa (generadores de valor):**

- Buena atención.
- Asesoramiento a domicilio, en el salón de ventas y virtual.
- Enfoque no solo comercial. No es una cuestión de intentar vender por vender. Se enfocan en solucionar las necesidades de los clientes.
- Calidad, finura y estética garantizada cuando el cliente va a comprar algo a Remoar.
- Los vendedores interpretan rápido lo que quiero. Y me muestran productos en función a eso.
- Remoar tiene muchos productos únicos. (originalidad y exclusividad).
- Múltiples Rubros.
- Solución a la hora de cualquier inconveniente

### **Aspectos a mejorar de la empresa:**

- Demoras en la fabricación de productos.
- Traer más objetos y utensilios lindos para cocina.
- Traer más plantas, hojas y flores plásticas.
- Accesorios finos para baños (toallas de tela, alfombras, etc.).
- Más ofertas para todos los locales. Las ofertas llaman mucho. (consejo de decoradora).
- Compartir algo de stock, fotos y novedades con las decoradoras. (pedido de decoradora).

### **Observación directa:**

Desde el mes de septiembre de 2020, quien presenta el proyecto se desempeñó como vendedor de la empresa Remoar. Esto fue de gran utilidad para comprender los procesos con mayor claridad y para tener el contacto más directo con los clientes cuando transitan el proceso de venta o decoración.

Al investigador le fue otorgado un celular corporativo desde el cual gestionaba Facebook, Instagram, WhatsApp business y las cuentas de Google My business de la empresa. Desde esta posición atendía a los clientes y realizaba ventas digitales (se podían concretar digitalmente o con el cliente en el salón de ventas). Además, quien desarrolla este trabajo también se desempeñó como vendedor de salón en las 3 sucursales de la empresa (adquiriendo conocimientos y habilidades que un vendedor de Remoar debe tener). Por último, el investigador no pudo desempeñarse como decorador a domicilio ya que no es un profesional del diseño de interiores o de la arquitectura y no cuenta con los conocimientos ni las herramientas necesarias para realizar un trabajo acorde a los estándares de la empresa; sin embargo, el investigador acompañó a los decoradores a los domicilios de los clientes y los observó y asistió en la realización de sus tareas.

Este proceso de observación directa fue necesario para validar información que había sido captada en las entrevistas a vendedores y a clientes, y también fue útil para adquirir un mayor criterio para proponer recomendaciones teniendo en cuenta diferentes perspectivas.

### **Capacitación y sesión de roleplay.**

Luego de procesar la información adquirida en las entrevistas y de observar a los vendedores y decoradores realizar su trabajo, se hizo notoria la necesidad de realizar una capacitación en ventas.

Había una enorme diferencia entre la atención que brindaba un vendedor con respecto a otro, no había unificación de criterios, se cometían muchos errores y los clientes realizaban reclamos a causa de esto. Era necesario un curso o taller de capacitación para emparejar y aumentar el nivel de los vendedores.

Es así que el investigador propone al directorio realizar una capacitación de ventas para todo el personal que pertenezca al área, y se pone en contacto con el Profesor Víctor Martínez (ya que anteriormente él había realizado capacitaciones para empresas que pertenecen a personas conocidas del investigador, y esas personas recomendaron a Víctor y manifestaron que tuvieron una muy buena experiencia en las capacitaciones).

Luego de varias reuniones con el directorio y el Lic. Víctor Martínez, se concretó la propuesta de realizar una capacitación en ventas para la empresa que aborde los conceptos básicos de cómo ser un buen vendedor y que actualice a los vendedores en técnicas de venta.

La capacitación se realizó con la modalidad de taller y se dividió en dos grupos de 5 personas al equipo de ventas de Remoar ya que era riesgoso juntar en un solo local a los 10 participantes y a los dos expositores e iba en contra de las disposiciones del gobierno. Cada grupo tuvo una capacitación que duró 6 horas aproximadamente (para cada grupo la capacitación fue distinta ya que la modalidad era taller y un grupo tenía a los decoradores y otro a los vendedores de regalería). Luego de finalizar la capacitación que se realizó a lo largo de dos semanas, decidimos concluir este primer paso en la formación de los vendedores con una sesión de roleplay que tuvo una duración de 2 horas; el objetivo era nivelar, compartir conocimientos y reflexiones y asentar lo aprendido en el taller de capacitación recientemente finalizado. En la sesión participó todo el equipo de ventas de la empresa con todos los protocolos necesarios para cuidar la salud de los participantes y de los expositores.

Además del conocimiento adquirido por los participantes, la empresa obtuvo todas las diapositivas con las que Víctor Martínez realizó sus exposiciones y un documento donde se asentó todo lo charlado y todas las reflexiones que surgieron en las reuniones y que no estaba expuesto en las diapositivas (dicho documento fue realizado por el investigador con sus propias notas tomadas en las capacitaciones de su grupo y con las notas de sus compañeros que asistieron a las capacitaciones). Las diapositivas y el resumen configuran juntos una herramienta de mucha utilidad para la formación continua de los vendedores y para el proceso de inducción y capacitación de nuevos vendedores en la empresa. Dichas diapositivas y resumen no se publicarán por lealtad al Lic. Martínez, Sin embargo, el certificado de participación y aprobación del curso se adjunta al presente documento.

Finalmente, una vez habían concluido los cursos de capacitación y la sesión de roleplay, el investigador procedió a realizar una encuesta a todos los participantes. En dicha encuesta se preguntó a cada participante su opinión sobre la capacitación, sobre el expositor, sobre lo que aprendió, se les preguntó si sentían que habían crecido en algún aspecto como trabajadores o vendedores, se les preguntó qué fue lo que consideraron más importante de la capacitación, que sienten que se llevaron de la capacitación, si les gustaría participar en más capacitaciones de ese estilo, que contenidos les gustaría que tenga la siguiente capacitación en ventas y en qué les gustaría que la empresa los capacite.

Se comparten aquí algunos de los resultados de la encuesta:

- La opinión general al respecto de la capacitación fue positiva. En general destacaron que es un disparador para cambios y mejoras.
- La opinión sobre Víctor Martínez es que fue muy bueno, amable y didáctico.

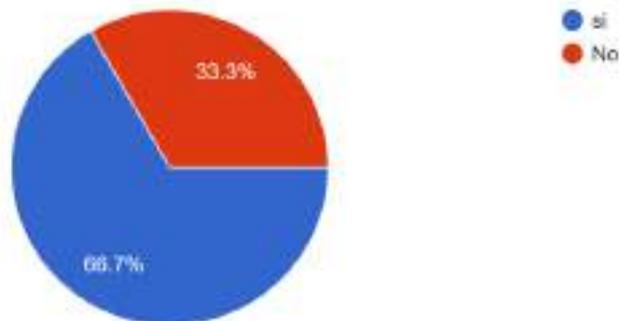
¿Consideras que aprendiste conceptos, métodos o herramientas útiles para hacer mejor tu trabajo?

9 respuestas



¿Crees que mejoraste como profesional o como vendedor en algún aspecto desde que inicio la capacitación hasta hoy?

9 respuestas



- Cada uno de los participantes destacó conceptos distintos como los que a ellos les parecieron los más importantes de la capacitación. Hubo respuestas que mencionan desde la comunicación, la autocrítica, las técnicas o tips hasta la unificación de criterios.
- Cada trabajador se llevó algo distinto de la capacitación, pero todos se llevaron algo positivo, desde la comprensión de los compañeros, hasta un significado distinto de lo que es vender y cómo hacerlo.

¿Te gustaría participar en mas capacitaciones de este estilo?

98 respuestas



- Sobre la capacitación que les gustaría recibir, las respuestas fueron muy variadas, desde diseño y manejo de herramientas tecnológicas para la venta y para el diseño, hasta marketing y trabajo en equipo.

## **Relevamiento de los procesos:**

### **Proceso de venta y decoración de Remoar. (con observaciones)**

En primer lugar, se realizaron entrevistas a todas las personas que trabajan en el área de ventas de la empresa (vendedoras y decoradoras) y luego el investigador tomó el papel de vendedor (a través de medios digitales y también en los salones de las distintas sucursales de la empresa) y acompañó a los decoradores en el ejercicio de sus tareas para realizar mediante la observación propia un mejor relevamiento de los procesos.

El proceso de venta puede iniciar de muchas maneras:

- El cliente puede acercarse a una de las sucursales. (caso más frecuente).
- El cliente puede hacer un pedido visitando el catálogo web directamente, o puede ser redirigido al sitio web desde el buscador de Google o alguna red social (la empresa tiene cuentas en uso en Instagram y Facebook). Actualmente el cliente no puede realizar una compra a través de la web, ya que la misma solo funciona como un catálogo y solo se puede comprar a través de un vendedor que procese la venta.
- El cliente puede comunicarse a través de alguna red social (comentarios o mensajería instantánea), a través de WhatsApp al WhatsApp business de la empresa o por teléfono a cualquiera de los teléfonos fijos o teléfonos celulares de la empresa.

Mediante cualquiera de las opciones mencionadas anteriormente, el cliente se pone en contacto directo con un vendedor o decorador de la empresa.

El vendedor atiende al cliente y en base a la atención que brinda y a lo que el cliente buscaba continúa o no el proceso.

Si el proceso continúa puede hacerlo de distintas maneras:

1. En primer lugar, lo más sencillo que puede ocurrir es que el cliente esté presente en una de las sucursales y desee comprar algo que se encuentre disponible en esa sucursal. En ese caso, el vendedor deberá únicamente cobrar o informar al cajero correspondiente (dependiendo de la sucursal) para que este realice la cobranza y solicitar que preparen el producto para la entrega inmediata.

2. Otra opción es que un cliente que no está presente en una sucursal desee adquirir algún producto que si está disponible o que el cliente esté presente en una sucursal y desee un producto que está disponible en otra sucursal. En ese caso se consulta si el cliente desea un envío a domicilio del producto o si desea retirarlo por alguna de las sucursales; también se consulta el medio de pago que el cliente desea utilizar. Si el cliente desea envío a domicilio, se pacta un medio de pago que puede ser transferencia, depósito bancario, pago a través de un botón de pago de Todo pago, o en efectivo en algunos casos dependiendo del domicilio y de la disponibilidad del chofer y vehículo propio de la empresa, que es el único habilitado para realizar cobranzas en domicilios, luego se coordina el envío, se cobra y se entrega el pedido. En caso de que el cliente desea retirar su pedido por alguna sucursal, se envía el producto hasta la sucursal más cómoda para el cliente y el cliente puede elegir su medio de pago con anticipación o al momento de retirar el producto.

3. Una tercera opción es que un cliente desee cotizar un producto a medida (por ejemplo, un sofá de dimensiones especiales con algún género de su elección), en algunos casos el vendedor puede cotizar el producto en el momento con una pequeña demora y en otros casos debe solicitar una cotización al sector compras y taller. En este segundo caso, el presupuesto usualmente se envía por un medio digital al cliente ya que no puede ser entregado en el momento. Si el cliente accede a ese presupuesto, entonces inicia (para el vendedor) el mismo proceso que se realiza en caso de que un cliente solicite un producto importado que debe ser pedido ya que no se encuentra en stock. El vendedor solicita una señal del 70% del valor del producto y realiza la solicitud de compra o producción (según el caso) al sector compras. Luego debe realizar el seguimiento de ese pedido o de esa fabricación, para mantener al cliente informado de los plazos previstos y de cualquier inconveniente que pudiera surgir. Una vez que el producto se encuentra disponible para ser entregado, el vendedor solicita al cliente que el mismo cancele el saldo pendiente. Cuando el saldo es cancelado se procede a coordinar la entrega del producto con el cliente y con la encargada de coordinar los envíos (en el caso de un envío a domicilio).

4. Un cliente también puede directamente conocer y solicitar el servicio de decoración que ofrece la empresa. En el servicio mencionado, el cliente paga un monto de \$10.000 pesos para recibir la visita y el asesoramiento de un decorador de Remoar. El asesoramiento y la decoración (en caso de llevarse a cabo) se realizará más adelante mediante comunicaciones por medios digitales y las visitas al domicilio del cliente que sean necesarias.

En este servicio, un decorador plantea junto al cliente un diseño y estilo para el espacio que el cliente desee decorar (puede ser un espacio ya en uso, con muebles y decoración que debe respetarse, o puede ser un espacio completamente vacío), y dentro de ese planteo inicial el decorador irá planteando opciones de muebles y objetos de la empresa Remoar para decorar el espacio. Los \$10.000 pagados inicialmente se descuentan del total de mercadería que compra el cliente a la

empresa, de este modo, solo se pagan los \$10.000 en caso de no comprar en mercadería un monto que supere a lo que se cobró inicialmente por el servicio. Nunca hasta la fecha de hoy ocurrió que un cliente pague los \$10.000 ya que este es un monto pequeño en comparación a lo que cuesta la decoración de un espacio. En el servicio de decoración el decorador toma el rol de vendedor, él realiza la venta de los productos que incluirá la decoración del espacio y organiza las cobranzas y las entregas. También realiza los pedidos internos de compra a la encargada de compras para todo mueble u objeto que el cliente desee y que no se encuentre en stock o para todo mueble que haya que fabricar a medida. El mismo vendedor y decorador se encarga de realizar el seguimiento del pedido de su cliente y de verificar el resultado final del trabajo. Por la naturaleza del servicio de decoración y la usual demora en la producción de muebles hechos a medida o de llegada de productos importados que no están en stock en el momento de la prestación del servicio, el servicio se prolonga en el tiempo y las ventas también se difieren. (Por ejemplo: Quizás en el primer mes se pagan y se entregan dos productos, pero eso representa sólo una pequeña porción del presupuesto inicial planteado, mientras que se señan otros productos que se deben fabricar, y quizás recién en el segundo mes de decoración se concretan la mayoría de las ventas de productos, y al tercer mes se concluye la decoración con la venta de pequeños objetos decorativos). Cada decoración es distinta y cada decorador la gestiona de distinta manera. (esto último es problemático ya que no hay un proceso del todo estandarizado).

5. Otra opción de prestación del servicio de decoración es que un cliente se ponga en contacto con la empresa y un vendedor haga un buen trabajo de indagación y detecte en el cliente la necesidad del servicio. En ese caso el vendedor ofrece el servicio y si el cliente está dispuesto y lo acepta, comienza el proceso que se mencionó en la opción anterior.

### **Puntos de conflicto.**

A partir de los resultados de las entrevistas a los trabajadores de la empresa, de los resultados de las entrevistas a clientes y de la observación realizada por el investigador, se concluye que en el proceso existe lo que llamaremos “puntos de conflicto”. Estos puntos de conflicto son aquellos momentos en los que los clientes o los trabajadores pueden sentirse incómodos o pueden experimentar sensaciones negativas que son evitables.

Los puntos de conflictos más usuales, a los que debemos prestar atención especialmente a la hora de rediseñar los procesos, son los siguientes:

- La atención inicial del vendedor o decorador. La empresa ha recibido quejas de una atención poco amable y poco interesada de parte de algunos vendedores en determinadas ocasiones. Algunos vendedores no son del todo amables con los clientes, o no están del todo motivados para dar lo mejor de ellos mismos a la hora de vender, otros vendedores no están capacitados para vender correctamente ya que no conocen los productos, o no están actualizados en técnicas de ventas o no son organizados, y por último, algunos vendedores no prestan la atención necesaria a los clientes “pequeños”, es decir, brindan la mejor atención posible a clientes que van a decorar un espacio o un hogar completo, pero ignoran deliberadamente a aquellos que van a hacer una compra independiente. Esto último es muy problemático, ya que se pierde a un cliente, y además ese mismo cliente que busca

comprar un sofá puede derivar en la venta de todo un juego de living o más aún. Y aunque no fuese a terminar en la venta de todo un espacio decorado, la empresa debe valorar a sus clientes de regalería y a aquellos que vayan a comprar uno o dos productos únicamente, ya que también representan una parte importante de los ingresos de la empresa.

- La demora a la hora de dar los precios a los clientes (ya sea en el salón de venta, a través de redes sociales, a través de mensajería instantánea o a través del teléfono). La empresa tiene una política de precios no ordinaria, los objetos decorativos de menor valor deben tener un papel adhesivo en el que se indica el precio del producto, el mes en el que el precio del producto fue actualizado (o revisado por última vez) y el código del proveedor de dicho producto (los proveedores están codificados para evitar filtrar información de algunos proveedores a los clientes y a los vendedores). Sin embargo, los muebles y objetos de valor elevado (gran parte del stock total de la empresa) no tienen su precio puesto en el producto, sino que hay una lista de precios actualizada de cada proveedor en Google drive a la que los vendedores tienen acceso, y esto les permite dar los precios a los clientes. Estos productos de valor elevado deben tener una etiqueta en la que diga el nombre del producto y el código del proveedor correspondiente. Este sistema de búsqueda de precios para los clientes no es uno demasiado ágil, y cuando un producto no está en la lista de precios actualizada o no tiene la etiqueta que dice el nombre del producto y el proveedor, se producen demoras extensas para el cliente y para el vendedor que no puede completar un presupuesto para concretar la venta.

- Las demoras en la entrega de los productos y los errores en el seguimiento de los pedidos de clientes por parte de sus vendedores. La empresa Remoar trabaja con proveedores nacionales, locales y con su unidad de fabricación. Algunos proveedores son incumplidos e impredecibles en cuanto a los tiempos de entrega de los pedidos, y esto ocasiona problemas al momento de cumplir los plazos de entrega pactados con los clientes. Muchas empresas pueden experimentar imprevistos o inconvenientes, sin embargo si adicionamos a este factor la falta de organización de algunos vendedores, el resultado es definitivamente un cliente insatisfecho. El vendedor no se organiza y no realiza el seguimiento de sus clientes y sus respectivos pedidos, por lo tanto, no comunica al cliente si se produce una demora o cuando llegará el pedido. Ocasionalmente los clientes llaman a los teléfonos de la empresa, o se comunican a través de algún medio digital para preguntar por el estado de su pedido ya que el vendedor no informó oportunamente.

- La falta de indagación de algunos vendedores sobre los clientes. Muchos vendedores no realizan preguntas indagatorias ni se interesan demasiado en conocer los deseos y necesidades de sus clientes. Por este motivo muchas veces no concretan ventas o se pierden oportunidades de realizar Cross-selling o up-selling. En algunas situaciones, hasta se realizan ventas que no resuelven la necesidad de los clientes, y se pierde la oportunidad de generar un vínculo de mayor calidad.

- La falta de herramientas para enseñar a los clientes imágenes o previsualizaciones de buena calidad de algunos productos que no se encuentran en stock pero que se pueden pedir.

- La falta de opciones para los clientes de realizar una compra a través de una página web sin depender de un vendedor.
- La falta de una página web con una amplia variedad de productos en stock y con funcionalidades y estética acordes al tamaño y la importancia de la empresa.
- El cliente no tiene opción de contratar un servicio de decoración “premium” en el que el servicio sea más profesional y se entregue un plano y un dibujo en 3 dimensiones realizado por uno de los diseñadores o arquitectos de la empresa. El servicio podría tener prioridad en entregas y atención sobre los otros y quizás descuentos en productos seleccionados.

## **Encuestas de crecimiento:**

En el transcurso de este proyecto, el investigador desarrolló una encuesta para cada uno de los trabajadores de la empresa, la misma se denominó “encuesta de crecimiento” ya que tenía como objetivo el crecimiento de la empresa y de todas las personas que la integran.

En la encuesta de crecimiento se realizaron preguntas acerca de los siguientes aspectos:

- Cambios o mejoras que debería hacer la empresa y cómo hacerlos.
- Sugerencias para que la empresa y los trabajadores crezcan.
- Que crees vos (entrevistado) que puedes cambiar o mejorar para que la empresa y vos puedan crecer.
- Se preguntó si estaban dispuestos a dar su mayor esfuerzo para que la empresa crezca.
- Se les preguntó qué podía hacer la empresa por ellos para que estén motivados a dar su mayor esfuerzo.
- Se les preguntó si se llevaban bien con sus compañeros y si tenían inconvenientes con alguno de ellos.
- Se les preguntó si disfrutaban de trabajar en Remoar.
- Se les preguntó si sentían que la empresa los valoraba.
- Se les preguntó si se sentían valorados por sus compañeros.

Muchas de estas preguntas se hicieron para que la empresa pueda mejorar el clima laboral. La empresa cree firmemente que un mejor clima laboral afectará positivamente a la motivación de los trabajadores y por lo tanto a su desempeño.

Estas encuestas contienen información sensible de la empresa y también, información que no está vinculada con este trabajo. Por lo tanto, el reporte que derivó de estas encuestas fue modificado y reducido con el objetivo que el mismo sea de utilidad para este proyecto y, por último, se protegió la identidad de los encuestados. El resultado es el siguiente reporte:

## **Reporte reducido:**

### **Vendedora y decoradora 1:**

Propone mejoras en lo organizativo, que cada sección cumple su función y que ningún trabajador de un área cumpla funciones que no son de la misma área. Esto es algo difícil de realizar ya que trabajamos en una pequeña empresa familiar de Tucumán, entonces en ocasiones los trabajadores deben cumplir más de una función específica. Ella es vendedora y decoradora, pero no comprende que son funciones de su puesto y de su área tanto vender como cargar las ventas y realizar

el seguimiento de sus clientes, ya que la venta se termina una vez que la mercadería se entrega y el cliente está conforme.

No propuso mejoras personales, solo describió su manera de trabajar y su disponibilidad. Se le había preguntado qué creía ella que podía mejorar o que tenía que mejorar como trabajadora, no respondió a la pregunta.

Quiere un equipo de trabajo responsable. Ella demanda un equipo de trabajo responsable, pero a la vez es una de las vendedoras que más problemas genera con los clientes por falta de responsabilidad y organización. Sin embargo, es una de las mejores decoradoras de la empresa, y sus ventas lo validan.

Ella siente que solo tiene inconvenientes con una vendedora de otra sucursal que es irresponsable.

Ella disfruta y ama su trabajo, pero tiene experiencias negativas con las entregas a los clientes.

Siente que la empresa la valora, sin embargo, sus compañeros sólo lo hacen en algunas ocasiones.

Siente que se lleva bien con la mayoría y que es amiga de unos pocos.

#### **Trabajador de depósito 1:**

Propone un stock actualizado para las 3 sucursales. Percibe que se podrían evitar problemas y pérdidas de tiempo.

“Creo que innovando a través de la tecnología la empresa podría ser más competitiva e incluso se podrá desarrollar nuevos productos. Otro punto sería la capacitación al personal, sería clave para mí adquirir nuevos conocimientos que nos permitan desarrollar nuevas habilidades para ser más efectivo y eficiente en las tareas.” En mi opinión personal las respuestas iniciales de “trabajador de depósito 1” son de excelente nivel y son muy acertadas.

Él se sentirá más motivado a trabajar si la empresa aplica incentivos por objetivos.

#### **Decoradora interna de la empresa (diseñadora de vidrieras):**

Pide más reconocimiento para los empleados y sus tareas (más allá de lo económico).

Ella considera que podría ser más organizada y poner un orden de prioridad a sus tareas.

Ella dice que estaría más motivada si sus compañeros fueran más organizados y ordenados (justamente lo que ella dice que adolece).

El personal de depósito debería tener más responsabilidades y una lista que organice sus tareas. Ella desearía que el personal de depósito la ayudara más y también a las vendedoras.

Vendedoras reacomodar después de exhibir los productos a los clientes.

#### **Trabajador de depósito 2:**

No contestó la encuesta a pesar de que se le otorgó más tiempo para hacerlo y se le solicitó varias veces que la conteste una vez concluido el plazo que se había dado inicialmente. Además, se le ofreció ayuda para llenar la encuesta por si tenía alguna dificultad.

Esto demuestra una clara actitud de desinterés y desmotivación.

**Arquitecta que colabora con la empresa permanentemente:**

Equidad entre sucursales (percibe diferencias en el trato hacia las distintas sucursales), actualización de la empresa en todo sentido, mayor visibilidad y contratación de personal profesional idóneo. (percibe que la empresa debe actualizarse en materia de diseño, en tecnología, en personal más joven y en métodos de trabajo).

“Propongo más capacitaciones. Rotación de personal. Una persona profesional debe estar constantemente apoyando al equipo del centro.”

Ella dice que debe ser más ordenada y ejercitar la memoria. Debe ser más segura de sus ideas y debe ser más clara.

**Administrativo 1:**

Algunos de sus compañeros no son amables en el trato. (Ella brinda soporte a algunas vendedoras y plantea que el clima no es el mejor).

**Vendedora 1:**

“Me gusta el lugar de trabajo, la gente con quién uno trata, el sentir que es como una familia grande. Lo que no me gusta es no tener las herramientas necesarias para resolver rápido algún problema de los clientes.”

Ella trabaja con Remoar hace muchos años y se percibe que tiene mucho cariño por la empresa, pero es poco clara al momento de comunicarse con la empresa para hacer notar sus necesidades o cualquier problema que pueda surgir.

**Vendedora 2:**

Ella sugiere que todos trabajemos juntos, ya que hay compañeros con muchas tareas y otros con pocas. (redistribución de tareas, pero se negó a comentar que compañeros creía que tenían menos tareas que otros. Lógicamente no pretende demandar a sus compañeros, pero tampoco presta ayuda a la hora de resolver la redistribución de tareas).

Hay que mejorar las entregas de la empresa. (ella a la vez es encargada de coordinar las entregas a domicilio y de generar la hoja de ruta, pero muchas veces las vendedoras no comunican con anticipación las entregas y ella tiene que resolver los problemas que se ocasionan).

**Administrativa 2:**

Demanda un trato más respetuoso de parte de sus compañeros. (Ella es la administrativa que más soporte brinda a las vendedoras, y varias manifiestan que algunas vendedoras no son del todo respetuosas en el trato).

Ella considera que debe mejorar o aumentar su paciencia y está dispuesta a mejorar.

Para que ella se sienta motivada requiere respeto y valoración.

Ella percibe un trato preferencial por parte del directorio hacia algunas vendedoras (Ella es realmente una de las trabajadoras a quien más valora la empresa) (Últimamente la empresa ha estado reconociendo y premiando su trabajo de manera extraordinaria).

También sugiere el cambio a horario corrido de la administración ya que así podrán comunicarse mejor con proveedores de Buenos Aires, y además por comodidad. Sin embargo, esto es muy difícil ya que ella ocupa una posición esencial en el soporte a las vendedoras y debe trabajar en el mismo horario que ellas.

**Vendedora y decoradora 2:**

“Tanto los trabajadores como la empresa deben cambiar, pero en primer lugar la empresa para dar el ejemplo a los trabajadores” (Cuando ella habla de la empresa asumo que habla de los directivos, porque la empresa en realidad es el conjunto de todos los trabajadores y recursos).

Ella plantea en todo momento que la empresa debería priorizar siempre a los vendedores ya que son los recursos humanos más importantes. Ella plantea que toda la empresa debería funcionar en torno a ellos (considero que es una visión egocéntrica ya que el foco de la empresa deberían ser los clientes, y la empresa no debería priorizar a ningún área por sobre las demás).

También comenta que aspectos debería mejorar:

“Tengo muchas cosas por mejorar ya sea como profesional y persona. En el plano profesional seguir instruyéndome sobre diseño y salir de mi zona de confort para mejorar en marketing. En cuanto a lo personal tener más paciencia con los proveedores y compañeros.”

“Es toda una cadena que nace desde el momento en que nosotras vendemos, creo que todos tendrían que estar pendientes de nuestros reclamos y consultas porque somos las que damos la cara al cliente.” (percibo en ella una visión muy centrada únicamente en su tarea, le da más importancia a su actividad de vendedora que a cualquier otra de la empresa).

Le gusta el ambiente de trabajo.

**Administrativa 3:**

No hizo aportes significativos para los efectos de este trabajo.

**Vendedora 3:**

No hizo aportes significativos para los efectos de este trabajo. Las respuestas a la encuesta fueron muy pobres y simples.

**Directivo 1:**

“Lo más importante es que el cambio empieza desde la cabeza hacia abajo, con querer cambiar, invertir, innovar, sistema de gestión, objetivos claros, nuevos proyectos”.

Valora el ambiente de trabajo y su relación con algunos compañeros.

**Directivo 2:**

Percibe que debe mejorar de sí mismo lo siguiente:

- La capacidad de autocrítica.
- El carácter. Inteligencia emocional.
- Aprender a felicitar al resto de la empresa por sus logros.

Realizó las siguientes sugerencias:

- Evaluaciones al personal de la empresa sobre sus correspondientes tareas. A todos.
- Rever conceptos remunerativos variables. (comisiones y bonus).
- Sugerencias y lluvias de ideas de todos. Todo el personal de todos los aspectos.

Aspectos que la empresa debe mejorar:

- Mejorar tiempos de entrega.
- Que la entrega esté bien controlada y también la recepción de mercadería.
- Mayor conocimiento de los productos de parte de toda la empresa.

- Que seamos más organizados. Porque la desorganización de una persona perjudica a los demás.
- Más trabajo en equipo y menos individualismo.
- Mejorar la postventa
- Registro de los clientes.
- Que los que tienen contacto con los clientes releven lo que los mismos les solicitan y ellos no tienen para ofrecer, y luego que lo comuniquen a las personas que se encargan de hacer las compras.

#### **Vendedora 4:**

Propone mejorar la comunicación y la predisposición de los empleados.

Para mejorar ella dice que debe capacitarse en diseño.

Se sentiría más motivada si las comisiones por venta fueran mayores. (se está trabajando actualmente en un nuevo sistema de comisiones con objetivos individuales y grupales).

#### **Depósito 3:**

Cree que mejorando algunos precios le puede ir mejor a la empresa.

“Las sugerencias serían estar atentos todos de las cosas que más vendemos para no quedar sin stock y ver cuáles son los días que se pueden generar más ventas y tener lo adecuado para vender ejemplo día del padre día de la madre día de reyes hacer ofertas que van de un perchero de pie o valet hasta un sillón o un comedor recuerdo que en un año teníamos de stock muchos percheros valet y para el día del padre se vendieron todos es algo como para tener en cuenta en los días que se puede vender” (Es una excelente sugerencia, la empresa debe planificar con mayor anticipación el stockeo de productos y las fechas importantes).

Él cree que el respeto en todos los sentidos es fundamental.

Para que él se sienta motivado, cada uno de los que trabajan en la empresa debe hacer su trabajo de manera responsable.

#### **Deposito 4:**

No interpretó bien la encuesta, por lo tanto, sus respuestas no generan aportes para este proyecto.

#### **Depósito 5:**

Pide más trabajo en equipo y capacitaciones.

El sugiere más herramientas para armar muebles y controlar telas. (herramientas que podrían hacer más eficiente su trabajo y acelerar la entrega de productos a los clientes).

#### **Conclusiones:**

- Implementar sistema de stock actualizado.
- La responsabilidad y la amabilidad de los compañeros son factores claves en la motivación del personal.
- Actualizar la empresa (sus herramientas y la tecnología que maneja).
- Capacitar al personal de todas las áreas para lograr una gestión más eficiente.

- La empresa debería hacer más reconocimientos (no únicamente económicos) a los trabajadores por el buen cumplimiento de sus tareas.
- El personal de depósito debería asistir a otras áreas y conocer los productos.
- Los directivos deberían esforzarse para dar un trato imparcial y no preferencial a los trabajadores de la empresa. En caso de sancionar o premiar a algún trabajador, siempre justificar y explicar claramente los motivos.
- Deben organizarse mejor las entregas a domicilio, deben planificarse con anticipación.
- El horario de trabajo corrido es una preferencia de muchos trabajadores. Sin embargo, se realizaron encuestas a clientes y se hizo una prueba y los resultados demuestran que la empresa disminuye sus ventas en horario corrido con respecto al horario comercial.
- El personal debe entender que todas las áreas y actividades de la empresa son muy importantes para el correcto funcionamiento de la misma. Es importante que se comprenda que el hecho de que un área esté en contacto con los clientes no significa que es el área más importante, tampoco significa que las personas que integran esas áreas deben recibir un beneficio o un trato preferencial.
- El cambio inicia en la cabeza de la organización, ellos deben dar el ejemplo, motivar e invertir para que así el resto de la organización pueda seguir sus pasos.
- Aumentar y mejorar el trabajo en equipo.
- Planificar estratégicamente y con anticipación el stock y las fechas importantes.
- Evaluaciones al personal.
- Rever comisiones y bonificaciones por buen desempeño.
- Mejorar la comunicación de todos en la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

## **Desarrollo de herramientas - Etapa 3**

En esta etapa se exhiben las herramientas desarrolladas que junto con las recomendaciones serán los entregables de este proyecto.

Las herramientas del diseño de servicios que se desarrollaron son las siguientes:

### **User Personas / Buyer Personas**

Las Personas son perfiles ficticios, desarrollados para representar a un grupo particular en función a sus comportamientos o intereses compartidos. Son personajes con los que la empresa, los diseñadores de servicios y los clientes pueden interactuar.

Aunque los perfiles o personajes son ficticios, las motivaciones y reacciones de los mismos son reales.

Las personas permiten a los diseñadores de servicios realizar su tarea teniendo en cuenta una más amplia variedad de perspectivas.

Si bien en la práctica diaria esta herramienta está usualmente exhibida como un panel de notas o una gran pizarra donde continuamente las personas de la organización caracterizan a cada "Persona" (referido a los User Personas ficticios

de la herramienta), en este trabajo se deja libertad a la empresa de exhibir la herramienta de la forma que considere más apropiada para que sus trabajadores puedan colaborar y acceder a ella fácilmente. No obstante, se recomienda en este caso exhibirla de manera digital a través de la nube a la que todos los vendedores, que serán también usuarios de la herramienta, tienen acceso (esto se debe a que los vendedores están en contacto permanente con los clientes, y esta es una manera de hacer uso de la herramienta sin que la misma sea visible para el cliente. Además, evitamos el excesivo uso de papel, tinta y notas adhesivas).

Para cada User o Buyer Persona se creará una persona o un personaje ficticio, sin ahondar en rasgos para evitar caer en estereotipos, pero con una descripción suficiente como para poder proyectar a esa “persona” en las herramientas que se utilizarán a continuación. Crear estos perfiles de personas es de utilidad para empatizar con el cliente y permite una mejor transición a la fase de ideación para diseñar los servicios o los procesos.

Las “Personas” que se crearon para esta empresa están caracterizadas por el comportamiento y el tipo de compras que realizan en la empresa. Se desarrollaron en total cuatro User/Buyer Personas:

### **Cliente de regalería:**

El cliente de regalería es aquel que se pone en contacto con la empresa con el objetivo de adquirir un regalo o un artículo decorativo, pero no está en un proceso de decoración de un espacio.

Este es un tipo de cliente que no gasta mucho en cada compra, pero que puede realizar compras de este tipo varias veces en el año, por lo tanto, es un cliente que se repite más que el de una decoración.

Este tipo de clientes es muy frecuente en las sucursales de Yerba Buena (Av. Aconquija 1455) y en la sucursal del centro de San Miguel de Tucumán (San Juan 601) ya que son zonas bastante transitadas, y mientras que un cliente está dispuesto a recorrer la ciudad en busca de los muebles y la decoración que lo acompañarán por años en su vivienda o en su ámbito de trabajo, muchos clientes no están dispuestos a recorrer la ciudad en busca de un regalo o un pequeño objeto, y por eso valoran la proximidad de la sucursal a las zonas más pobladas o céntricas. Usualmente estos clientes buscan una solución a su compra rápida y efectiva. Tienen el conocimiento y la sensación de que en Remoar van a encontrar lo que buscan. En entrevistas realizadas a este tipo de clientes se repetían frases como “Cuando quiero algo lindo voy a Remoar y sé que lo consigo” y “Voy a Remoar cuando quiero algo original, algo único y sé que ahí siempre encuentro lo que busco”.

Este cliente valora mucho la buena atención (hace énfasis en la amabilidad del vendedor), también valora la rápida interpretación de lo que busca por parte del

vendedor, y la ágil búsqueda de las opciones de productos que cumplan las características que el cliente tiene en mente.

Estos tipos de clientes valoran positivamente de Remoar la variedad de rubros y productos que pueden encontrar en un solo local.

Uno de los factores que más motiva a estos clientes a comprar en la empresa es la garantía implícita que ellos perciben al comprar en Remoar, según resultados de las entrevistas la sensación que estos clientes tienen es que “no pueden fallar o quedar mal con un regalo de Remoar”. Perciben que lo que sea que compren en Remoar es de un estilo y una calidad superior.

**Personaje ficticio:** Susana.

Susana es una señora casada muy amable que ya supera los 60 años y está jubilada, tiene varios hijos, la mayoría de ellos ya tienen sus propias familias y no viven con ella.

Susana conoce de materiales de decoración y visita seguido los locales de la empresa. Ella se volvió muy sociable en cuanto sus hijos se independizaron y por ello participa de muchos eventos sociales (cumpleaños, bautismos, y festejos en general). A Susana le encanta quedar bien a donde va y no le gusta llegar a un evento con las manos vacías, ella siempre quiere llevar un regalito, aunque sea un detalle para el agasajado o para el anfitrión.

Susana es cliente de la empresa hace muchos años y hasta conoce de la vida de la vendedora que la suele atender, ella decoró su casa con productos de la empresa hace tiempo y desde entonces visita los locales regularmente.

A susana le encanta destacar y disfruta mucho cuando es invitada a un evento.

### **Cliente general:**

El cliente general es aquel que va a comprar un mueble u objeto a la empresa y no contrata ni solicita el servicio de asesoramiento y decoración.

El cliente general puede estar comprando un producto para sí mismo o para alguien más, también puede estar comprando un producto para un espacio interior, exterior o una oficina. (es indistinto el producto que compra).

El caso del cliente general puede ser el más sencillo de todos si es que el cliente ya tiene decidido que es lo que va a comprar, el producto se encuentra en la sucursal que él visita y no da lugar a indagación del vendedor. Esta es la operación de venta más rápida que puede ocurrir. Aunque usualmente el cliente siempre recibe un asesoramiento sobre los productos que podría adquirir.

Un caso frecuente es de aquel cliente que no desea contratar el servicio de decoración con visita a domicilio de la empresa, pero que está decorando algún espacio (por ejemplo, un living comedor), y solicita asesoramiento en el salón de ventas o a través de medios digitales.

Este es el cliente que más variabilidad tiene, ya que puede ponerse en contacto con la empresa ya teniendo una necesidad definida y clara, o también puede

ponerse en contacto teniendo una idea vaga de lo que quiere y necesita. Con este tipo de clientes se debe hacer un esfuerzo especial a la hora de indagar qué es lo que realmente necesita y que puede ofrecer la empresa para satisfacer sus necesidades, incluso las que ni siquiera el mismo cliente conoce (Por ejemplo el cliente quiere comprar un rack para su nuevo televisor que está ubicado en el living de su casa, cuando el vendedor indaga se da cuenta de que a un lado de donde el cliente quiere ubicar su nueva TV hay un enorme ventanal que está orientado hacia el oeste. El cliente a su vez mira televisión usualmente por las tardes, entonces el vendedor le informa que debería comprar, además del rack para su TV, una cortina que pueda cubrir el ventanal y que impida el paso de la luz que durante las tardes seguramente incomodaría la costumbre de ver televisión del cliente).

Se debe observar si el cliente aprecia el asesoramiento en materia de diseño, o si el mismo cliente desea llevar a cabo la compra de su decoración sin recibir opiniones de los vendedores.

**Personaje ficticio: Silvia**

Silvia es una Psicóloga de aproximadamente 45 años y visita el local cuando necesita comprar algún mueble u objeto decorativo para su hogar o su consultorio. Silvia suele recorrer varios locales de decoración antes de tomar una decisión y acepta una determinada cantidad de asesoramiento de parte de las vendedoras de la empresa. A pesar de haber comprado en repetidas ocasiones a Remoar, es escéptica al momento de elegir algún producto.

Esta clienta tiene la costumbre de ir un día a ver los productos de alguna de las sucursales y volver al cabo de dos o tres días a finalizar la operación, sus visitas a las sucursales suelen ser rápidas (mientras que clientes de decoración pueden estar dos horas en una sucursal siendo asesorados y atendidos, Silvia no permanece más de media hora en la sucursal cuando la visita).

Silvia busca no perder tiempo y elegir bien. Teme gastar dinero en un producto que pueda encontrar más barato más adelante y duda de la calidad de los productos más económicos.

**Cliente de decoración:**

Este cliente es el que expresamente solicita el servicio de decoración con visita de un decorador a domicilio o a través de medios digitales (como mensajería instantánea por WhatsApp) pero con relevamiento de espacios que el cliente desee decorar.

Son clientes que buscan asesoramiento y ayuda para decidir en la mayor parte de los aspectos de la decoración y el diseño de sus espacios.

Buscan una solución integral para satisfacer sus necesidades de amoblamiento y/o decoración.

El tipo de cliente que decora su casa desea disfrutarla, sentirse feliz en su hogar, y que su familia lo sea también (para aquellos que viven con sus familiares).

Una de las motivaciones más significativas para las personas que deciden contratar el servicio es que ellas se sientan identificadas en sus casas y sus espacios. En las entrevistas, algunas clientes dijeron las siguientes palabras “Busco sentirme representada por lo que compro y por mi casa”, “busco sentir que la casa es MI casa, y que el espacio es mi espacio” y también una cliente dijo “Remoar capta el estilo de la persona y lo traslada a su casa”

Estos clientes valoran y disfrutan de una atención personalizada, buscan más que solamente un asesoramiento en el salón de ventas, es por eso que se les ofrece el servicio, o que ellos mismos lo solicitan.

Este tipo de clientes considera que decorar con Remoar es una garantía de calidad, finura y estética. Aunque también valoran mucho que se las asesore en cuanto a funcionalidad de los espacios.

Muchos de estos clientes se acercan a la empresa para empezar una decoración ya que la empresa es capaz de brindar una solución muy completa debido a todos los rubros que la misma abarca. También buscan insertar en su casa productos con un cierto estándar de “exclusividad”; buscan productos originales y extraños, pero de buen gusto.

Este cliente en particular realiza mucha comparación de precios y de calidades, pero da mucha importancia a la calidad, ya que está realizando una gran inversión para adquirir productos que lo acompañarán por muchos años.

Los clientes se ven muy motivados por el reconocimiento de otras personas por el buen trabajo decorativo que hicieron. Cuando el cliente tiene visitas desea sentirse orgulloso de sus espacios.

**Personaje ficticio:** Francisco.

Francisco es un empresario tucumano de 35 años que se casó recientemente, él vivía en un departamento en el centro de Tucumán, pero compró un terreno en un country en Yerba Buena, construyó su casa y se mudó con su esposa trasladando los pequeños muebles que tenía en su departamento (estos muebles los había comprado hace unos años cuando se fue a vivir al departamento).

Josefina, la esposa de Francisco, le pidió que visiten Remoar para que decoren con los productos de la empresa su nueva casa, ya que querían muebles y objetos más apropiados para su nuevo hogar y de mayor calidad que los que ya tenían. Juntos, visitaron la casa central de la empresa por primera vez y fueron atendidos por el dueño de la empresa, ellos se sintieron muy cómodos cuando el dueño de Remoar les ofreció decorar su nueva casa.

Francisco no conoce mucho de muebles ni decoración, Josefina por otra parte tampoco tiene muchos conocimientos, pero al empezar a amueblar y decorar su casa comenzó a ver revistas de diseños y a buscar en internet decoraciones y decoradores famosos.

Francisco presta mucha atención a las recomendaciones de los decoradores y de Rafael (el dueño de la empresa), y en ocasiones, Josefina le comunica algún deseo que tiene que ver con la decoración y él se lo traslada a la empresa.

Francisco está decorando todos los espacios de su nuevo hogar con Remoar y está muy satisfecho, tanto así que también pidió a Rafael que decore y amueble su oficina.

Francisco busca una solución integral al amoblamiento de su casa, una solución que no le quite tiempo y le permita enfocarse en su trabajo pero que a su vez sea de su agrado y sobre todo del agrado de su esposa. Francisco teme invertir una gran suma de dinero solo viendo planos y fotos de los productos que debe encargar.

### **Clientes profesionales del diseño**

Estos clientes son arquitectos, diseñadores de interiores, o diseñadores que buscan comprar sus productos en Remoar y además cobrar una comisión. Ellos traen sus proyectos y clientes a la empresa, por lo que además de cobrar honorarios a los clientes, cobran una comisión que paga la empresa Remoar.

Este tipo de cliente valora la buena atención y la predisposición de las vendedoras. Este cliente valora mucho la atención y la predisposición al momento de realizar cambios, devoluciones o pruebas de productos en decoraciones; esto es algo con lo que los diseñadores se sienten muy cómodos, ya que no todas las empresas permiten que los diseñadores lleven productos para presentarlos en los espacios de clientes antes de que realicen la compra (se hace únicamente con decoradores internos y externos que trabajen con Remoar desde hace un tiempo prudencial). Este tipo de cliente valora que Remoar facilita su trabajo al brindarle una solución rápida e integral, el cliente profesional del diseño puede encontrar varios rubros en un mismo lugar con un estándar elevado de estética y calidad, además, siempre puede obtener una segunda opinión de parte de los decoradores o vendedores de la empresa.

Los clientes profesionales conocen los distintos productos y las calidades, por eso valoran muy positivamente la relación calidad-precio de la empresa.

Con este tipo de clientes la empresa debe ser especialmente cuidadosa con el manejo de la información acerca de los proveedores, y de los diseños propios. Esto se debe a que al ser profesionales del medio con los que se está trabajando, son personas que realizan un volumen de compras y trabajo suficiente como para comprar pequeñas cantidades de mercadería directamente a los proveedores de la empresa, y obtener una diferencia de precio a su favor.

Estos clientes desean ser los primeros en estar informados del stock de la empresa y de los nuevos productos que ingresan para poder ser novedosos en sus diseños. Valoran mucho que los vendedores se contacten con ellos para informarles antes que al resto de los clientes que está ingresando algún producto nuevo o que tenga mucha demanda.

#### **Personaje ficticio: Paula.**

Paula es una arquitecta tucumana que se dedica mayormente al diseño de interiores, tiene 40 años y trabaja de forma independiente.

Paula va siempre a la misma sucursal y busca la atención siempre de la misma vendedora. Ella ya tiene una relación de muchos años con la empresa y con la vendedora, ya que realizó decoraciones en conjunto con Remoar en muchas ocasiones.

Paula ya conoce los productos que fabrica la empresa y constantemente se contacta con la empresa para saber qué nuevos ingresos hay.

Paula se contacta muchas veces a través de WhatsApp con la vendedora y le manda fotos de algún producto que le gusta y podría ir en alguna decoración que está realizando, y le pregunta a la vendedora si tiene algo similar en Remoar. También envía fotos de un espacio y pide recomendaciones de cómo decorarlo.

Paula desea tener siempre la primicia de los nuevos ingresos y desea tener un trato especial y prioritario por parte de la empresa.

## **Customer Journey Maps.**

Un Customer Journey Map es una herramienta que permite visualizar de manera clara y estructurada la experiencia de un cliente o de un usuario cuando compra un producto o contrata un servicio. Es un mapa del proceso, pero desde la perspectiva del cliente o usuario.

Esta herramienta es de gran utilidad a la hora de diseñar servicios ya que permite ver claramente cuáles factores influyen en la experiencia de un cliente o usuario. Además, la accesibilidad y facilidad de comprensión de esta herramienta la convierte en una adecuada y útil para realizar comparaciones con otros procesos o experiencias, dentro o fuera de la empresa.

En total se desarrollaron cuatro mapas de recorrido de clientes, cada uno representa el recorrido que realizaría cada una de las Personas desarrolladas en la herramienta anterior.

Los Customer journey map que se desarrollaron son los siguientes:



# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## Customer journey map cliente general:







## **Expectation Maps o mapas de expectativas**

Como lo indica su nombre, esta es una herramienta capaz de revelar las expectativas de un cliente o consumidor en relación aun determinado proceso o servicio.

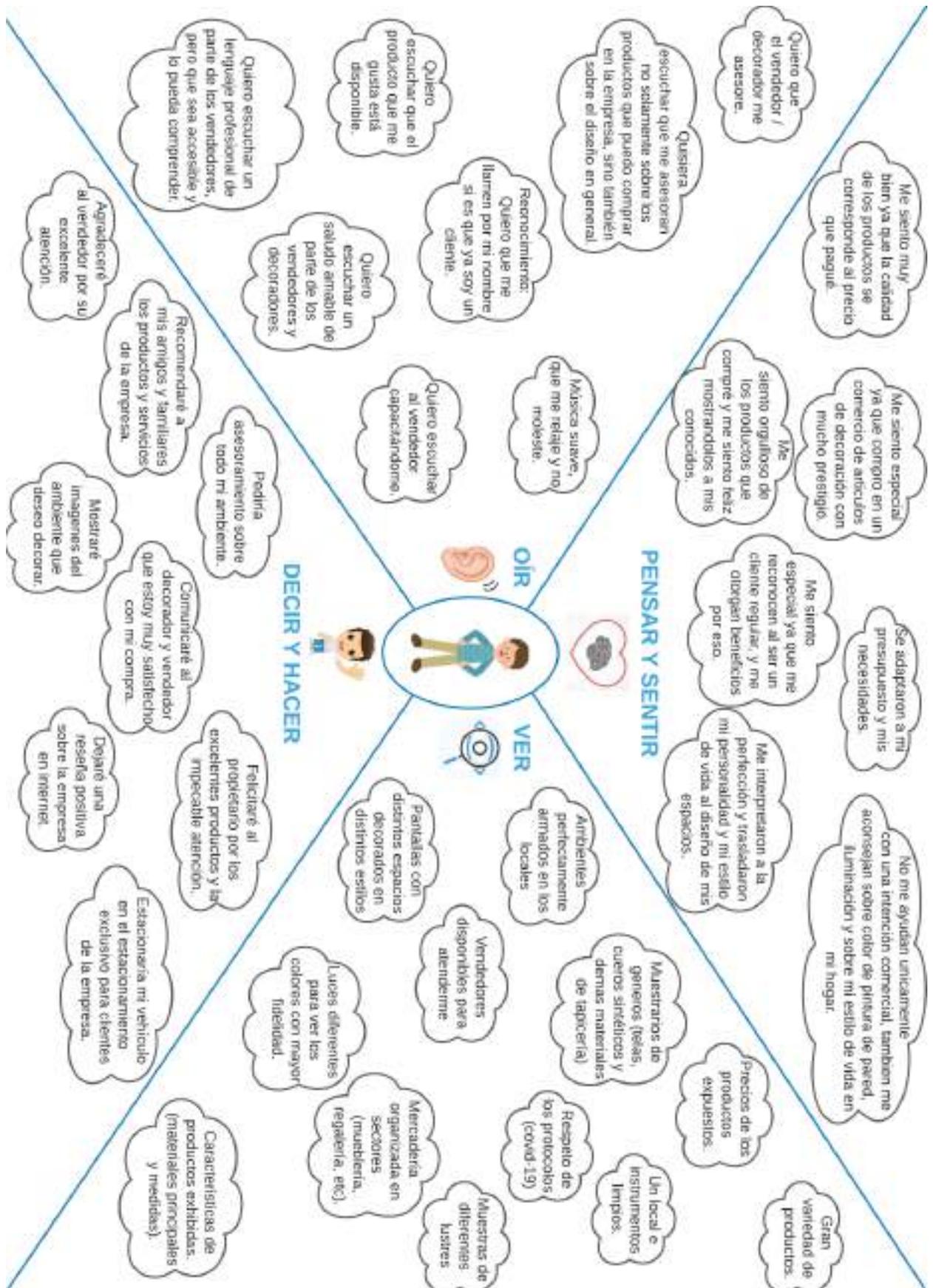
En este trabajo se crearon dos mapas de expectativas, uno para la atención de clientes en el salón de venta y otro para las visitas de decoradores a domicilio.

En estos mapas se proyectaron las expectativas de los clientes en cuatro sectores: Lo que los clientes pueden ver, lo que los clientes pueden oír, lo que los clientes desearían hacer o decir y lo que los clientes esperan pensar y sentir.

En esta herramienta planteamos que es lo que los clientes esperarían de el servicio ideal de atención al cliente en salón y de visita de decorador al domicilio.

Estos son los dos mapas de expectativas desarrollados para este proyecto:

## Mapa de expectativas de atención en salón:





## **Service Blueprints**

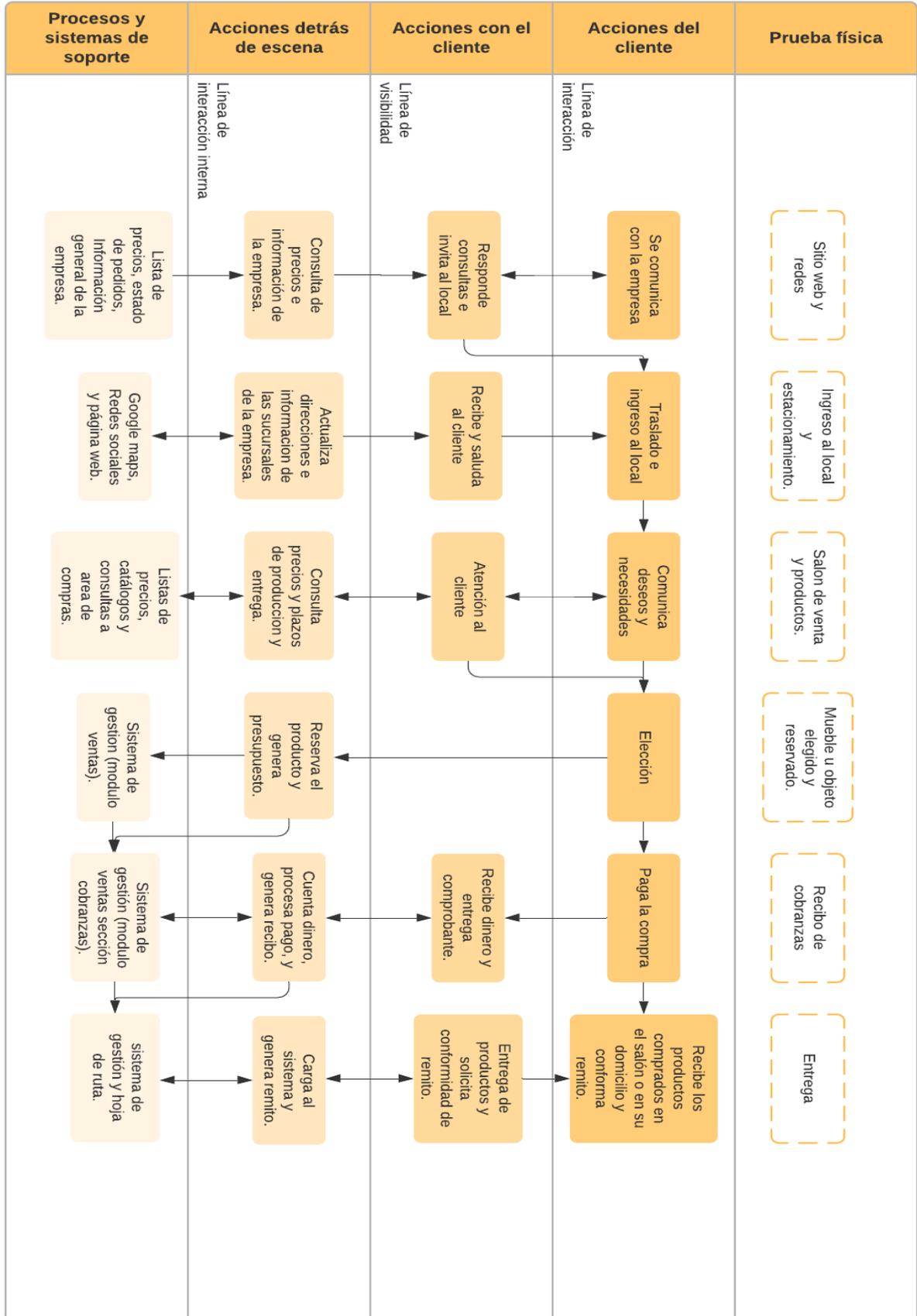
La herramienta service Blueprint es un plano en el que se detalla todos los aspectos de un servicio. Es una buena metodología para enseñar de manera clara y gráfica las etapas de un servicio. Esta herramienta tiene en consideración la perspectiva del cliente, del prestador del servicio (empresa, decorador o vendedor según corresponda) y de otras partes relevantes que se puedan ver involucradas.

La herramienta muestra el punto de vista del cliente, pero también enseña los procesos que intervienen detrás de escena.

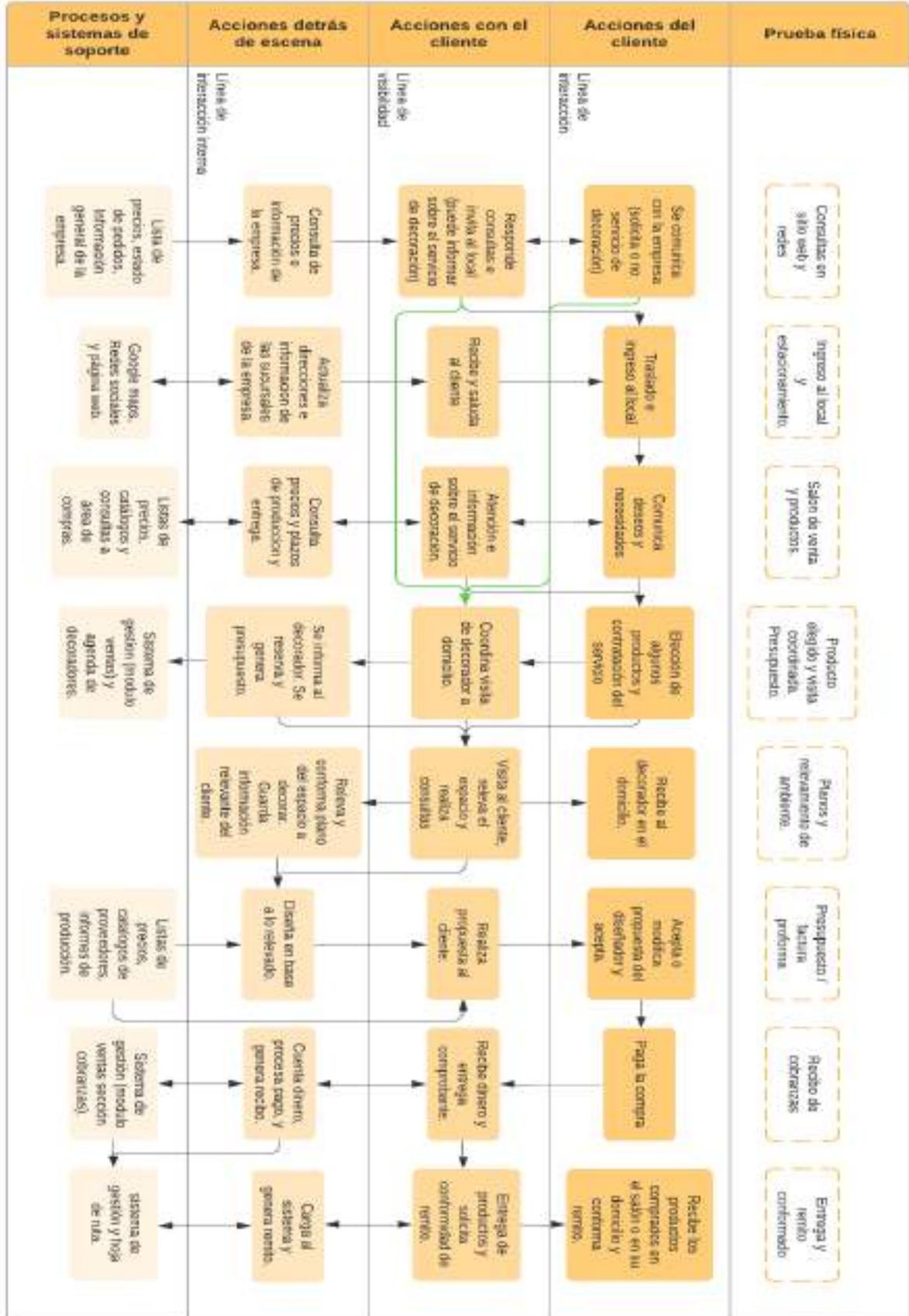
Esta herramienta se puede considerar como una extensión del Customer Journey Map.

Para este proyecto se desarrollaron dos service blueprints, uno para la atención de clientes en el salón de ventas y otro para la visita a domicilio de un decorador:

## Service blueprint de atención en salón de ventas:



## Service blueprint de visita a domicilio de decorador:



## **Conclusión y recomendaciones.**

Este proyecto concluye habiendo explorado a fondo los procesos de venta de la empresa.

Podemos concluir que la investigación y el uso de las herramientas del diseño de servicios y de la experiencia de usuario permitieron a la empresa tomar conocimiento de puntos de conflicto a los que no se prestaba atención y de oportunidades de mejora que podía aprovechar.

Más allá de las conclusiones, recomendaciones y los reportes presentados en cada etapa del proyecto, el entregable final para la empresa es el conjunto de las herramientas del diseño de servicios y las siguientes recomendaciones:

- Planificar a corto, mediano y largo plazo. Con objetivos medibles y cumplibles para todas las áreas.
- Iniciar proceso de formación y capacitación continua para los trabajadores de todas las áreas de la empresa. En las áreas externas a ventas y decoración para agilizar y eficientizar tareas, y en el área de ventas para mantener actualizadas las competencias que un buen vendedor de Remoar debe tener. Se debe capacitar a vendedores y decoradores en diseño y atención al cliente.
- Diseño de manual de procedimientos de ventas para maximizar las posibilidades de cerrar una venta, de realizar cross-selling y up-selling y para estandarizar y nivelar la atención de cada uno de los vendedores y decoradores.
- Implementar un cuestionario de satisfacción del cliente, una vez terminada la venta o decoración.
- Implementar sistema de stock actualizado con imágenes para poder aumentar las ventas ofreciendo productos que no se encuentran disponibles en la sucursal que el cliente visita y también ofreciendo productos en las decoraciones desde los domicilios de los clientes a través de imágenes en una Tablet o Notebook. Esto además reducirá drásticamente los tiempos de espera excesivos que en ocasiones sufren los clientes cuando deben esperar a que el vendedor que los atiende se comunique telefónicamente con los vendedores de las otras sucursales o con los depósitos para que ellos verifiquen visualmente si el producto que el cliente busca está disponible.
- Implementar un sistema de ventas que facilite a los vendedores realizar el seguimiento de los clientes y que permita a los directivos o supervisores controlar que el seguimiento y el proceso se realicen correctamente.
- Comparar precios constantemente con los demás locales de decoración, con los supermercados y bazares que puedan comercializar productos similares y con tapiceros o carpinteros. Esto evitará que la empresa exponga demasiado productos que tienen un precio más costoso que el de la competencia, y que por el contrario exponga productos que tiene a un precio competitivo.
- Implementar una plataforma en la que la sección compras y producción cargue el estado de los pedidos de compra y de producción realizados. De esta manera los vendedores podrán verificar el estado de sus pedidos y mantener actualizados a sus clientes. Incluso se puede evaluar la

conveniencia de dar acceso restringido a los clientes para que ellos puedan realizar su propio seguimiento.

- Los trabajadores de depósito, que también realizan los trabajos de fuerza que son requeridos en cada local para armar los espacios exhibidos y para entregar los productos pesados a los clientes, deberían conocer mejor la mercadería para poder prestar asistencia a las vendedoras en caso que la necesiten. Debe evaluarse el conocimiento que los trabajadores de depósito tienen sobre los distintos productos y se les debe enseñar.
- Se debe prestar atención a los detalles que pueden ser un valor agregado y que pueden mejorar la experiencia de los clientes. (música en los locales, pantallas, ofrecimiento de una bebida, etc.).
- Los envíos a domicilio se deben planificar con anticipación. Los mismos no se deben pactar sin antes consultar con la encargada de gestionar la hoja de ruta.
- Cuando un producto se debe pedir o fabricar, el vendedor debe realizar la averiguación pertinente de los plazos de entrega para notificar al cliente un plazo real. Sin embargo, el vendedor puede dar un plazo tentativo al cliente, siempre y cuando le informe que le confirmará a la brevedad un plazo con mayor fidelidad y exactitud.
- Los trabajadores que tienen celulares corporativos provistos por la empresa tienen la obligación de mantenerlos con ellos dentro de los horarios de trabajo. La comunicación siempre debe darse por escrito y sólo deberán utilizar llamadas ante situaciones urgentes.
- Finalizar e implementar nuevo sistema de comisiones grupales e individuales para incentivar a los vendedores a trabajar en equipo y a cumplir objetivos mensuales.
- Utilizar la herramienta User / Buyer personas y los resultados de las entrevistas a los clientes como fuente de información para el sistema de marketing. Esta información es de gran utilidad para planificar los contenidos y la segmentación de promoción de la empresa.
- Desarrollar catálogos y listas de precios digitales para poder enseñar a los clientes eliminando el riesgo de filtraciones de información sensible (por ejemplo, información de los proveedores). El investigador solicitó una cotización de un software desarrollado a medida por una empresa tucumana que se dedica a la ciencia de datos que permite transformar catálogos de proveedores y listas de precios de proveedores en catálogos con precios de venta para clientes. El trabajo se presupuestó con un costo de \$160.000, pagaderos en dos partes de \$80.000, una en la mitad del plazo estipulado y la otra parte, una vez entregado el software.
- Invertir en el desarrollo de una pagina web que permita a los clientes visualizar los productos y servicios que brinda la empresa, y que les permita a la vez realizar compras sin depender de la interacción inmediata y personal de un vendedor.
- Permitir a los clientes la contratación de un servicio de decoración premium por un costo adicional. Que este servicio esté al nivel de profesionalismo de el de un estudio de diseño. Este servicio debería al menos ofrecer planos en tres dimensiones para que el cliente pueda visualizar previamente el diseño, una carpeta donde el cliente pueda ver y seleccionar entre distintos estilos

de decoraciones y una carpeta con información que capacite al cliente en materia de decoración y diseño (la misma deberá incluir una sección en la que se detalla todos los servicios y productos que Remoar le puede ofrecer para su decoración).

- La responsabilidad y la amabilidad de los compañeros son factores claves en la motivación del personal.
- La empresa debe actualizar sus herramientas, sobre todo las vinculadas con la tecnología, y debe capacitar a los trabajadores en el manejo de las mismas.
- Realizar evaluaciones al personal para mejorar la capacidad de autocrítica y para motivar a que tengan un mejor desempeño.
- Dar mayor visibilidad en redes y buscadores a los productos y servicios que la empresa tiene para ofrecer.
- Visibilizar las experiencias de clientes, para dar confianza a nuevos clientes y para obtener un feedback.
- Capacitar a la persona encargada de hacer atención y ventas a través de medios digitales. Capacitaciones específicas.
- Publicar información acerca de estacionamientos exclusivos para clientes en las sucursales de Yerba Buena y Av. Belgrano, y negociar con estacionamiento próximo a sucursal de San Juan 601 la reserva de al menos dos lugares en su playa de estacionamiento para clientes de Remoar (también será de utilidad para cargar y descargar mercadería en el vehículo de la empresa).
- Ofrecer beneficios exclusivos para clientes regulares o clientes que realicen decoraciones e inviertan una gran suma de dinero en la empresa. (descuentos especiales, promociones exclusivas, estacionamiento exclusivo reservado para ellos, etc.).
- Implementar sistema de puntos para fidelizar y mantener activos a los clientes.
- Generar una base de datos de usuarios detallada que permita enviar promociones y comunicados, y realizar una segmentación apropiada.
- Implementar un embalaje y un empaque amigable con el medio ambiente.

## **Bibliografía.**

- Stickdorn, M. y Schneider J. This is service design thinking. Wiley.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. y Schneider, J. This is service design doing. O'Reilly.
- Klement, A. (2018). When coffee and kale compete: Become great at making products people will buy. Second edition.
- Reason, B., Lovlie, L. Flu, M.B. (2015). Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Wiley.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2000). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Palmatier, R.W. (2017). Marketing Strategy. Palgrave.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2016). Investigación de Mercados. Cengage Learning.