



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

Campus Guanajuato

División de Ciencias Económico Administrativas

ASISTENCIA Y EVENTOS EN INTEGRA
DESTINOS Y CONVENCIONES

PROYECTO APLICADO PARA OBTENER EL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS TURÍSTICOS

SANDRA ANGÉLICA PALACIOS SÁNCHEZ

MTRA. ANDREA RANGEL

AGOSTO 2020, GUANAJUATO, GTO.

INDICE

Introducción.....	3
Guadalajara.....	3
Integra Destinos y Convenciones.....	5
Misión	7
Visión.....	8
Valores.....	7
Historia.....	10
Organigrama.....	11
Certificaciones y Modelos.....	12
Eventos relevantes.....	13
Destinos preferentes.....	14
Metodología Integra.	15
Valores Agregados.....	17
Cuenta Comercial.....	18
Descripción de las áreas en las cuales se enfocó la actividad profesional.....	19
Actividades.....	20
Problemas que se avocó atender.....	22
Análisis y solución a los problemas.....	40
Conclusiones.....	46

INTRODUCCIÓN

GUADALAJARA

Guadalajara se ha convertido en zona de influencia y la ciudad más grande en la Región Occidente de México la cual está conformada por Jalisco, Colima, Nayarit y Michoacán con más de 14.4 millones de habitantes, siendo Jalisco el estado con mayor población con más de 7.9 millones de habitantes, representando el 6.5% del total nacional

La economía de los cuatro estados del occidente participa con el 9.8% del total de la economía en México, la mayor es la de Jalisco, la cual participa con el 64% del PIB total en la región occidente; es una región con gran variedad de actividades productivas, gracias a las características de medio natural y su ubicación estratégica.

Las principales actividades económicas son las industriales (principalmente textil, calzado, petroquímica, papel, tequilera, azucarera, alimenticia y peletera), explotación forestal (se explota cedro, encino y pino para la obtención de madera) y la minería (Se cuenta con yacimientos de hierro, oro, plata, plomo y azufre). La región occidente cuenta con puertos marítimos como el de manzanillo y puerto Vallarta; en la región existen 9 aeropuertos, de los cuales 3 son nacionales y 6 internacionales.

Los principales clúster de la región son moda, calzado, textil, vestido, joyería, mueble, tequila, turismo médico, sector de la electrónica, sector alimenticio.

Guadalajara se ha convertido en uno de los destinos preferente de diversos congresos, convenciones y exposiciones, por las numerosas ventajas que ofrece a los visitantes nacionales y extranjeros; como los 760 vuelos semanales hacia más de 49 destinos, brindando una conectividad internacional, más de 27,000 habitaciones y los más de 700 restaurantes para todos los gustos.

Su continuo crecimiento económico, industrial y comercial ha logrado consolidar a Guadalajara como el centro de negocios líder en el occidente, donde se define el rumbo de la economía de nuestro país. Cuenta con expo Guadalajara donde se recibe las exposiciones de mayor relevancia de México y

América Latina, además el cual se ha convertido en un motor económico y del emprendimiento en el continente siendo sede de congresos de gran trascendencia en nuestro país. Considerado también como uno de los detonantes más importantes de derrama económica en el estado de Jalisco, capaz de mejorar el factor económico de muchas otras industrias y mercados especializados como lo son el transporte aéreo y terrestre, gastronomía, la hotelería, el turismo, la seguridad, diseño y creación de stands, empresas de registro, alfombrado, banquetes, agencias, etc. que trabajan en conjunto para hacer de la ciudad un destino inigualable.

INTEGRA DESTINOS Y CONVENCIONES

Integra Destinos y Convenciones, agencia integral dedicada a la realización de Congresos, convenciones, viajes de incentivo, exposiciones y eventos corporativos, en el medio turístico conocido como MICE (Meetings, incentives, conferencing, exhibitions), además de hacer reservaciones individuales al público en general.

Esta se ha posicionado como una de las mejores agencias en el occidente del país, por su excelencia en atención a clientes. Ubicada en Guadalajara, Jalisco, en la colonia Italia providencia, con presencia a nivel Nacional y con más de 24 años de experiencia.

Se han atendido a más de 20,000 huéspedes, 3,000 asientos de avión y más de 100 eventos anuales. La especialidad de Integra es la coordinación, logística y soporte principal de eventos. Por lo que han generado su propia metodología fruto de la experiencia de los años. Cada cliente es un proyecto nuevo e independiente por lo que se realiza un instructivo único del evento, éste ayuda a supervisar cada una de las etapas previas y durante el congreso para que cada detalle de la operación salga conforme a lo planeado y establecido.

Caracterizada por su gran relación y convenios con diferentes hoteles y proveedores certificados alrededor del país, especialmente en playas como Puerto Vallarta, Riviera Nayarit, Los Cabos, Cancún, Riviera Maya, Ixtapa, Manzanillo, Mazatlán. Ciudades como Ciudad de México, Monterrey, Puebla, León, Mérida, Querétaro, Morelia, Zacatecas y la propia Guadalajara e Internacionales como Las Vegas, Cartagena, París, Madrid, Rio de Janeiro, Roma, Nueva York, Grecia y Punta Cana.

Integra se enfoca en la atención profesional y personalizada antes, durante y después del evento, ya que cuentan con un amplio conocimiento y experiencia en recintos para eventos, requerimientos específicos para cada proyecto, agendas, protocolos, guiones técnicos, a través del personal altamente capaz con equipo profesional de última generación.

Además cuentan con servicios que complementan las necesidades de los eventos, realizados por un equipo de especialistas en: hospedaje, servicios aéreos, charters, traslados, tours y actividades en el destino, eventos privados y atención especial a VIPs.

MISIÓN

Lograr el éxito de nuestros clientes y su completa satisfacción, ofreciendo servicios turísticos de alta calidad y aportando nuestras principales herramientas: capital humano, tecnología, experiencia y conociendo del mercado.

VISIÓN

Ser la empresa líder en la coordinación de congresos y convenciones de talla nacional e internacional, expandiendo nuestra cartera de servicios turísticos para situarnos como la mejor empresa de más rápido y mejor crecimiento a nivel nacional.

VALORES

Compromiso

Innovación continúa

Integridad

Pasión

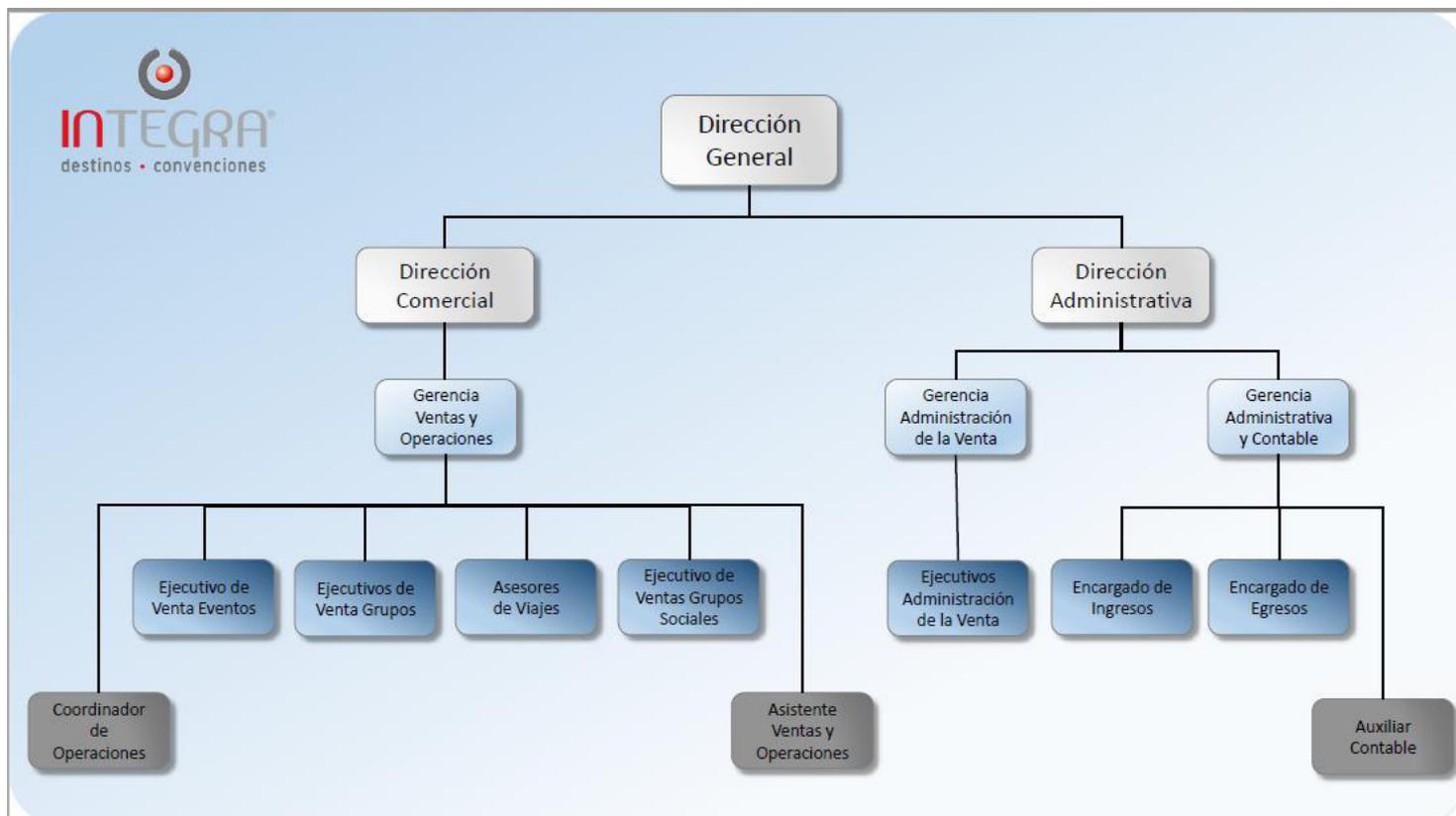
Honestidad

HISTORIA

A través de los años Integra Destinos y Convenciones ha tenido varios cambios, adecuándose a la demanda y tendencias de la industria, procurando siempre un servicio de excelencia y especialización.

Año	Suceso
1995	Inician sus servicios bajo el nombre de Hoteles & Servicios de México con grupos pequeños e individuales.
2004	Abren la segunda área llamada Integra Destinos y Convenciones, especializada en grupos de mayores números, como lo son congresos y convenciones.
2007	Gracias a la gran demanda de Integra Destinos y Convenciones, se abre la tercera área dándole el nombre de Integra Eventos y Convenciones, encargada de la producción de los eventos y desaparece Hoteles & Servicios
2007	Integra Destinos & Convenciones se hace socio de Naturleón
2019	Se realiza un rediseño e imagen a la empresa, renombrando a la familia Integra: Integra Destinos & Convecciones, Integra Eventos y Producciones e Integra Viajes & Destinos.

ORGANIGRAMA



CERTIFICACIONES Y MODELOS

Integra Destinos & Convenciones además de ser una de las mejores agencias en la zona occidente también es reconocido por su calidad de servicio. Es así que cuenta con diferentes certificaciones y modelos garantizando así la calidad de los servicios proporcionados.



**EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE**

Reconocimiento otorgado a la empresa medioambientalmente responsable que incorpora a su gestión la Responsabilidad Social. Sus grupos de interés son los accionistas, los compradores, los trabajadores, las ONG´s y la sociedad.

DISTINTIVO



**PROGRAMA
MODERNIZA**

MÉXICO

Programa de capacitación, que facilite el incorporar a la forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que permita mejorar la satisfacción de los clientes, mejorar el desempeño del personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar la rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua.

EVENTOS

Integra Destinos y Convenciones reconocida por su larga trayectoria y su gran experiencia, ha desarrollado las convenciones de las principales marcas de Laboratorios, veterinarias, Químicas, Agricultura, Telefonía, Comerciantes, Tecnología, sector salud privado, así como como los congresos de diferentes universidades, secretarías y centros de investigación. Al igual que aniversarios empresariales, reuniones de trabajo, conferencias, entrega de reconocimientos, lanzamientos de productos, exposiciones, activaciones, “team building”, actividades recreativas, días de la familia, posadas, fiestas temáticas, entre otros.

DESTINOS PREFERENTES

Integra Destinos y Convenciones se caracteriza por su gran relación y convenios con diferentes hoteles y proveedores alrededor de todo el país. Sin embargo el destino preferente de la mayoría de los clientes es la playa, esto ha hecho que Integra Destinos y convenciones se especialice en destinos playa especialmente en Puerto Vallarta, Riviera Nayarit, Los Cabos, Cancún y Riviera Maya.

METODOLOGÍA INTEGRAL

Con más de 24 años de experiencia Integra Destinos y Convenciones ha desarrollado su propia metodología, la cual permite ofrecer esa guía única y personalizada que caracteriza a Integra para que los eventos cumplan con todos los objetivos.

Fase 1: Análisis: Se estudia y define el perfil del congreso o convención.

Fase 2: Planeación: Se hace la propuesta del destino y hoteles según el perfil.

Fase 3: Visitas de Inspección: Se acompaña al cliente a los hoteles para la inspección.

Fase 4: Selección de Hoteles: Se evalúan ventajas y desventajas de cada hotel inspeccionado.

Fase 5: Junta pre-convención: Se ven los detalles para la coordinación del evento.

Fase 6: Montaje: Se realiza la producción del evento y pruebas antes de dar inicio.

Fase 7: Traslados y Registros: Se inicia el traslado de los participantes y registro en el hotel para dar inicio al evento.

Fase 8: Congreso o convención: Se da inicio a la operación del evento.



VALORES AGREGADOS

Integra Destinos & Convenciones además de estar posicionada como la mejor agencia del occidente por su excelencia en servicio, experiencia, profesionalismo y especialización, es también por sus valores agregados que hacen que sea elección preferente.

Durante el proceso de contratación:

- a) Visita de inspección al destino seleccionado con Hospedaje dependiendo el número de noches cuartos cotizados.
- b) Boletos de avión viaje redondo para visita de inspección dependiendo el número de noches cuartos cotizados.
- c) Transporte terrestre en el destino aeropuerto – hotel - aeropuerto
- d) Transporte en el destino para visitar los hoteles
- e) Seguros de viajero, durante inspección dependiendo el número de noches cuartos cotizados.

Durante la operación del grupo:

- a) Atención personalizada que consta de:
 - Coordinador General
 - Administrativo
 - Operaciones
 - Traslados - atención a VIP's

Dependiendo el número de noches cuartos contratados es el número de personal que se asigna a cada grupo, contando con viáticos ya asignados por parte de Integra.

- b) Amenidades para VIP's (Botella de Tequila, Vino de mesa, Artículos selectos de tocador, entre otros dependiendo el perfil del cliente y el número de noches cuartos contratados)
- c) Traslado aeropuerto - hotel – aeropuerto para el anfitrión y/o su invitado más importante, dependiendo el número de noches cuartos contratados

Además de estos numerosos e importantes valores agregados Integra Destinos & Convenciones no hace cargo de FEE por coordinación del evento.

CUENTA COMERCIAL

Integra Destinos & Convenciones además de sus valores agregados que le dan el título de la mejor agencia en el Occidente, cuenta con su socio comercial NaturLeón operador mayorista, quien apoya con las reservas individuales y algunos grupos sociales.

En el año 2007, uno de los socios vende su parte, como consecuencia se hace la venta a NaturLeón, el cual es una de los operadores mayoristas más importantes a nivel nacional. Se deja las reservas individuales a cargo de Naturleón mientras Integra se enfoca en los congresos y convenciones.

NaturLeón, es el primer operador tradicional en adaptarse e implementar un sistema online; los primeros en hacer una expo y los primeros en crear desayunos interactivos.

Este fue fundado en el 2002 con oficina en la ciudad de León, Guanajuato, y dos personas en su equipo: Alonso Yerena y Verónica García.

En el 2003 suman personal para abrir el Departamento Internacional. Al crecer su mercado en Bajío, en el 2004 abren oficinas en Morelia y Querétaro. En 2005 abren oficina en Aguascalientes.

En 2009 decide crear Expo Viaja en Poliforum León, buscando promover el turismo, por la gran baja de viajeros por la Influenza. En su primera edición tuvieron 2,200 asistentes; hoy asisten más de 16,000.

Por fin en el 2010 Surge Naturleon.com, se convierten en la primera agencia mayorista tradicional en adoptar un sistema online.

Gracias a su éxito 2011 abren cuatro representaciones en el norte y centro del país: Pachuca, Puebla, Durango y Torreón. Añaden también un departamento más de atención a clientes, Descubre México, programa que da a conocer los destinos naturales que tiene nuestro país. A demás de los departamentos Grupos y Bodas.

Su expansión a nivel nacional es continua, en 2015 se suma la oficina de San Luis Potosí. Y en 2017 Guadalajara es la nueva representación de la mayorista; con esto logran más presencia en su representación en el Pacífico.

DESCRIPCION DEL AREA EN EL CUAL SE ENFOCO LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

INTEGRA EVENTOS & PRODUCCIONES

En el área de Integra Eventos & Producciones se especializa en las soluciones tecnológicas de audio, video, e iluminación profesional, a través del equipo humano para que los recursos empleados funcionen en sincronía exacta.

Se dedica a desarrollar atmosferas y ambientación ideal, con el objetivo de lograr que la audiencia reciba la comunicación de una manera clara y efectiva.

A través de la experiencia el área se ha especializado en realizar noches temas, como: noche casino, noches mexicanas, noche de óscars, noches tropicales.

Para eventos comerciales, se tiene el abanico de opciones y recursos para realizar exposiciones, stands institucionales, giras comerciales, modelos y edecanes y aquellos equipos complementarios para conseguir los objetivos planeados.

Existen reuniones especiales, que requieren la coordinación profesional de servicios como banquetes, ambientación, decoracion, floristería, música en vivo, espectáculos ente otros, permitiendo brindar con nuestra experiencia el cuidando de cada uno de los detalles planificados y resolver los imprevistos que se generen en el momento.

Cuando se busca fortalecer el trabajo en equipo Integra Eventos & Producciones ofrece actividades de integración como team building, o bien rallys recreativos, deportivos o militares, garantizando que la convivencia sea el factor clave de la reunión.

ACTIVIDADES

Como asistente de Dirección Comercial y de Gerencia de Ventas & Producciones las responsabilidades y actividades son las siguientes:

- Recibir y analizar los requerimientos de Congresos, convenciones, viajes de incentivo y eventos solicitados por la Gerencia o Asesores.
- Búsqueda de proveedores de los elementos requeridos por el cliente para su evento (Recintos, Equipos Audio Visuales, Alimentos, Impresos, etc.)
- Selección de Proveedores con base a costo-beneficio, cuidando el margen de utilidad no menor al 25%.
- Realizar a detalle cotizaciones y presentaciones a Gerencia o Asesores.
- Contratación y seguimiento de proveedores confirmados por Gerencia o Asesores.
- Pago a Proveedores.
- De acuerdo a cotizaciones confirmadas, se captura en el sistema Corsario los pagos a realizar de cada Evento identificando el folio asignado por Gerencia o Asesores.
- Imprimir órdenes de Pago y solicitar al Área Administrativa programar los pagos a proveedores y confirmación con los mismos.
- Facturación.
- Envío de facturas al Área Administrativa detallando el folio del evento y número de orden de pago.
- Apoyo en la solicitud de Viáticos al Área Administrativa requeridos por Gerencia o Asesores.
- Reportes de ventas y KPI'S.
- Apoyo a Gerencia o Asesores en la realización de cualquier reporte que requieran.
- Control de reportes de asistencia, puntualidad e incidencias de Eventos, Grupos y Viajes y Vacaciones
- Operación de Eventos, Congresos o Convenciones Locales o Foráneos en que se requiera.

- Coordinar proveedores en el cumplimiento de la prestación del bien o servicio contratado.
- Operación de Conmutador.
- Resolver dudas o requerimientos de clientes o proveedores dando seguimiento a sus necesidades.
- Ventas y prospectación de clientes.
- Programación de agenda de citas de los ejecutivos de ventas
- Canalización de leads generados
- Control y asignación de base de datos propia

PROBLEMAS QUE SE AVOCO ATENDER. Respaldo en un marco de referencia con bibliografía relacionado con la disciplina en la cual se enmarca los problemas planteados.

A pesar de que Integra Destinos & Convenciones sea una de las agencias más importantes en el Occidente de México, aún tiene áreas de oportunidad y mejora, las cuales las trabajan día a día para llegar a ser unos de los mejores a nivel nacional.

1. Manual de operaciones en eventos

Cada evento ya sea congreso, convención, evento empresarial o viaje es un proyecto único, con características diferentes unas de otras, por lo tanto no existía un manual completo y detallado de las actividades específicas de los colaboradores de operaciones en eventos, sin embargo se dio a la tarea de generalizar uno.

A continuación pondremos en contexto la importancia de los manuales.

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Objetivos

- 1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.*
- 2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.*

3. *Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.*
4. *Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.*
5. *La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.*
6. *La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.*
7. *La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.*

Contenido del manual de procedimientos

1. *Título y código del procedimiento.*
2. *Introducción: Explicación corta del procedimiento.*
3. *Organización: Estructura micro y macro de la entidad.*
4. *Descripción del procedimiento.*
 - 4.1. *Objetivos del procedimiento*
 - 4.2. *Normas aplicables al procedimiento*
 - 4.3. *Requisitos, documentos y archivo*
 - 4.4. *Descripción de la operación y sus participantes*
 - 4.5. *Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento*

5. *Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.*
6. *Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.*
7. *Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.*
8. *Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.*

Gómez G. G. Manuales de procedimientos y su uso en control interno. (2001, 11 diciembre).

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

2. Resistencia al cambio

Recientemente se realizó una reestructuración del organigrama en Integra Destinos & Convenciones, generando una resistencia al cambio en algunos colaboradores ya que existen personas que tienen muchos años laborando con la misma estructura organizacional.

A continuación pondremos en contexto del cambio organizacional.

Cambio organizacional.

El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera. El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

- 1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.*
- 2. Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes*

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios, a saber:

1. Cambios estructurales: los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

2. Cambios en la tecnología: los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.

3. Cambios en los productos o servicios: los que afectan los resultados o las salidas de la organización.

4. Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Referencia.

Chiavenato, C. (Octava edición 2007), Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones

El Cambio ¿Qué es el cambio?

Según la definición proporcionada por el Diccionario de la Lengua Española (2001), cambiar es dejar una cosa o situación para tomar otra. Para el DO según lo revisado anteriormente, es cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización. Es decir, es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. Lo anterior coincide con Zemmelman (1997) quien opina que el intrincado nudo de relaciones a las que está expuesta una organización es tan complejo, que tarde o temprano el mismo sistema adoptará medidas de ajuste natural para mantener el equilibrio y seguir subsistiendo, a esto se le conoce como homeostasis, en la teoría general de los sistemas.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cambio?

El proceso de cambio dentro de una organización según lo planteado originariamente por Kurt Lewin se desarrolla a través de tres etapas básicas:

- 1. Descongelamiento*
- 2. Movimiento*
- 3. Congelamiento*

¿Qué es la resistencia al cambio?

La acepción de los autores en cuanto a la resistencia al cambio, es que es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía 2) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. De León (2000) la define como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio (López, 2004).

¿Qué información proporciona la resistencia al cambio?

La resistencia al cambio nos habla sobre el sistema organizacional en tres principales niveles:

- 1. De la importancia concedida al cambio.*
- 2. Del grado de apertura de la organización.*
- 3. Para facilitar la detección de temores y sus efectos en el sistema.*

¿Cuáles son las manifestaciones de la resistencia al cambio?

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes según López (2004) son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.*
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.*
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.*
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.*
- Externar indiferencia hacia el proyecto.*
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.*
- Citar nostálgicamente el pasado.*
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearía el cambio.*
- No cooperar.*
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.*
- Desacreditar a los agentes de cambio.*
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.*

¿Cuáles son las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio?

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables (Franco, 2013):

1. Percepción. En donde interactúan dentro del proceso:

a) La percepción.

b) Los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc.

c) La clasificación de estereotipos,

d) La selectividad de la percepción

e) Los efectos de un rasgo individual.

2. Hábitos. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.

3. Miedo a lo nuevo. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.

4. Apego a lo conocido. Aquí se explica con el viejo refrán: “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.

5. Tendencia a conservar la estabilidad. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.

6. Apego a lo elaborado por la persona. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

¿Qué acciones existen para disminuir la resistencia al cambio?

Para lograr disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen (al cambio); Franco (2013) sugiere una serie de acciones que ayudan a este fin:

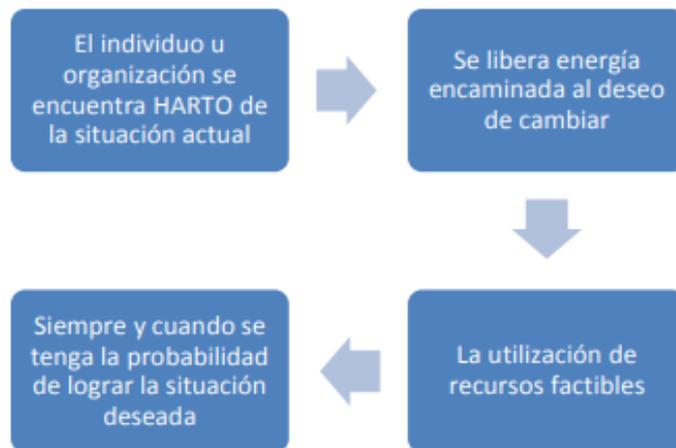
Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.

- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.*
- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.*
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.*
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.*
- Buscar la raíz de la resistencia.*
- No imponer el cambio.*
- Desarrollar un cambio participativo.*
- Confrontar percepciones y opiniones.*
- No plantar soluciones unilaterales.*
- Realizar cambios continuamente.*
- Establecer compromiso común.*
- Plantear el costo-beneficio del cambio.*

¿Cuáles condiciones favorecen el cambio?

Según los estudiosos del DO, señala que existen varios factores que apoyan la iniciativa de cambio de un individuo u organización, y son los que se muestran en la Figura 1.

Figura 1.



Fuente: elaboración propia con información de Audirac (2000)

El esquema anterior se explica de la siguiente forma: un sistema repentinamente se encuentra en una situación que le provoca malestar o desequilibrio, siente sensaciones desagradables que en un momento dado superan su nivel de tolerancia; esto lleva a la sentir el deseo de cambiar para mejorar la situación actual, liberando energía que se dirige al uso de recursos que son adecuados para satisfacer la necesidad y lograr la situación deseada.

Referencia

Escudero Macluf J. Delfín Beltrán L. Arano Chavéz R. El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. (2004).

Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

3. Falta de indicadores de desempeño en el área de ventas.

Como parte del área de ventas y en conjunto con el gerente de ventas nos dimos cuenta de la inexistencia de un reporte específico para medir el desempeño de los colaboradores de ventas y de la importancia en implementarlos.

A continuación pondremos en contexto los indicadores de desempeño, así como su importancia.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto.

Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión.

Para estar en condiciones de evaluar el desempeño del personal, no se requiere hacer una enumeración exhaustiva de todos los resultados que se esperan de un puesto, sino que basta con especificar únicamente aquellos que son los verdaderamente críticos por la contribución que hacen a la misión, los fines organizacionales y los resultados previstos en la estrategia del negocio de la organización.

Normalmente, se considera que la gestión del desempeño, y su acto culminante, la evaluación del desempeño, es un "procedimiento ritual" que hay que hacer, generalmente una o dos veces por año, para que el área de recursos humanos pueda formular, en el mejor de los casos, un presupuesto anual de incrementos de sueldos por desempeño y/o para el pago de los planes de compensación variable, o de incentivos por desempeño, cuando existen.

Los formatos que se utilizan en la evaluación del desempeño contienen una sección para evaluar en el personal algunas características, capacidades, comportamientos, actitudes, competencias o estilos de trabajo que le interesan a la empresa. En estos casos, generalmente, no se trata de ver que tanto el personal cumple el perfil específico de su puesto, aunque eso es importante, sino más bien de identificar que tanto su personal muestra ciertos atributos generales o comunes que la organización considera que son indispensables como parte de la cultura o estilo organizacional que valora. Normalmente, se trata de características que le interesan en sus diferentes clases de puestos; por ejemplo, en los gerentes, en los mandos medios, en los puestos de profesionales, en el personal administrativo y, en su caso, en los puestos operativos, principalmente. Esta información puede aprovecharse para planear actividades de capacitación y desarrollo de la organización.

Indicadores críticos (KPI's, Key Performance Indicator).

Los indicadores del desempeño sirven para enfocar las acciones del personal en aquellas contribuciones, aportaciones y/o situaciones del puesto que se requieren para conseguir, eficazmente, la misión, los fines y los resultados organizacionales que se contemplan en la estrategia de negocio de la empresa. Sin embargo, no se trata de especificar exhaustivamente todas las contribuciones que puede hacer el puesto, sino que basta con seleccionar aquellas que son, verdaderamente, cruciales o críticas en la consecución de los resultados finales de la organización. Dos son las decisiones importantes que hay que tomar en relación con esta situación:

- Qué criterio aplicar para identificar los resultados o contribuciones que puede aportar el puesto y que son, realmente, cruciales en la medición y evaluación de su desempeño.*
- Cuántos indicadores seleccionar para saturar, razonablemente, las capacidades y posibilidades de una persona "normal" en el desempeño del puesto.*

Es recomendable utilizar entre 5 y 9 indicadores críticos en el desempeño del puesto

Una vez que se han especificado los indicadores críticos en el desempeño (KPI's), es muy importante establecer la prioridad de esos indicadores en el desempeño global o general del puesto. Esto se hace asignándole a cada indicador una ponderación o peso; es decir, un porcentaje que refleja la importancia relativa del indicador en el desempeño global (100%) del puesto. Normalmente, es muy conveniente que esta ponderación o peso surja de un análisis y una negociación entre el evaluado y su supervisor o jefe inmediato, quién es el responsable de dirigir y conducir a su equipo de trabajo a un desempeño superior.

La aplicación de este proceso en la medición y evaluación del desempeño en las organizaciones es sumamente útil porque implica construir un reporte analítico detallado del desempeño del personal y, en consecuencia, brinda una información muy valiosa para implementar proyectos de mejora del desempeño y la efectividad organizacional.

Referencia

José Othón Juárez Hernández. Libro administración y evaluación del desempeño del personal. (2019, 20 noviembre).

Recuperado de <https://dosconsultores.com/libro-administracion-y-evaluacion-del-desempeno-del-personal/>

¿Para qué sirven los indicadores de gestión o de desempeño (KPI)?

Existen múltiples usos y beneficios que el uso de indicadores de gestión puede aportar a una organización, sin embargo los 4 que consideramos más significativos son los siguientes:

- 1. Los indicadores de gestión fortalecen la motivación del equipo de trabajo.*

La cultura organizacional es extremadamente importante para el desempeño global de cada empresa. Una cultura que apoya y motiva a todos aquellos que hacen parte de ella está destinada a lograr mejores resultados que una que no lo hace. En este sentido, el seguimiento de los indicadores de gestión permite reconocer el trabajo arduo de los empleados, y garantizar su involucramiento y su sentido de responsabilidad. Aquí puede encontrar útil nuestro artículo: ¿Cómo dar y recibir retroalimentación en la evaluación de desempeño?

- 2. Los indicadores de gestión dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos.*

Los indicadores de desempeño son vitales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos porque mantienen estos objetivos siempre presentes al tomar decisiones. Es esencial que la estrategia sea comunicada eficientemente a toda la organización, de este modo cuando cada KPI es asignado a un responsable, se logra que los objetivos estratégicos sean conocidos por cada persona. Para visualizar la correcta alineación entre los indicadores de gestión y la estrategia de su entidad puede hacer uso de un mapa estratégico.

- 3. Los indicadores de gestión fomentan el crecimiento personal*

No todas las campañas comerciales o nuevos productos alcanzan las metas definidas. Sin embargo, hacerle seguimiento al cumplimiento de las metas, ya sea este bueno o malo, crea la posibilidad de aprender. Usando indicadores de gestión, los equipos pueden ver exactamente cómo se están desempeñando en un momento dado. Ya no tienen que esperar hasta el final de un trimestre o proyecto para tabular los resultados.

- 4. Los indicadores de gestión son críticos para la gestión del desempeño*

Se podría decir que este último es el motivo esencial por el que los indicadores clave de desempeño son importantes. Resume todas las razones anteriores: lo que se mide se puede mejorar. La motivación, la cultura y las habilidades de los empleados, entre otros, contribuyen al desempeño. Los KPI simplifican la gestión del desempeño al permitir no solo que cada uno vea su propio avance, sino también el avance de los demás.

¿Cómo definir los indicadores de desempeño (KPI)?

Definir los indicadores clave de rendimiento puede resultar difícil por momentos. En este proceso puede serle útil nuestro artículo: [Cómo elegir los indicadores correctos para su Cuadro de Mando Integral](#). A continuación le presentamos un proceso resumido para definir sus KPI's, si desea seguir un proceso más minucioso entonces puede seguir un conjunto más detallado de pasos para crear los KPI's de su organización.

Referencia

Roncancio, G. (2018, 30 noviembre). ¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?

Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>

4. Capacitaciones

A pesar que la empresa cuenta con un presupuesto designado para la capacitación de los colaboradores, no se tiene capacitaciones designadas para los mismos, por lo tanto, la percepción de ellos es falta de capacitaciones para desempeñar su trabajo adecuadamente.

A continuación pondremos en contexto las capacitaciones para los colaboradores, así como su importancia.

Capacitaciones

Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones, otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto.

Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias

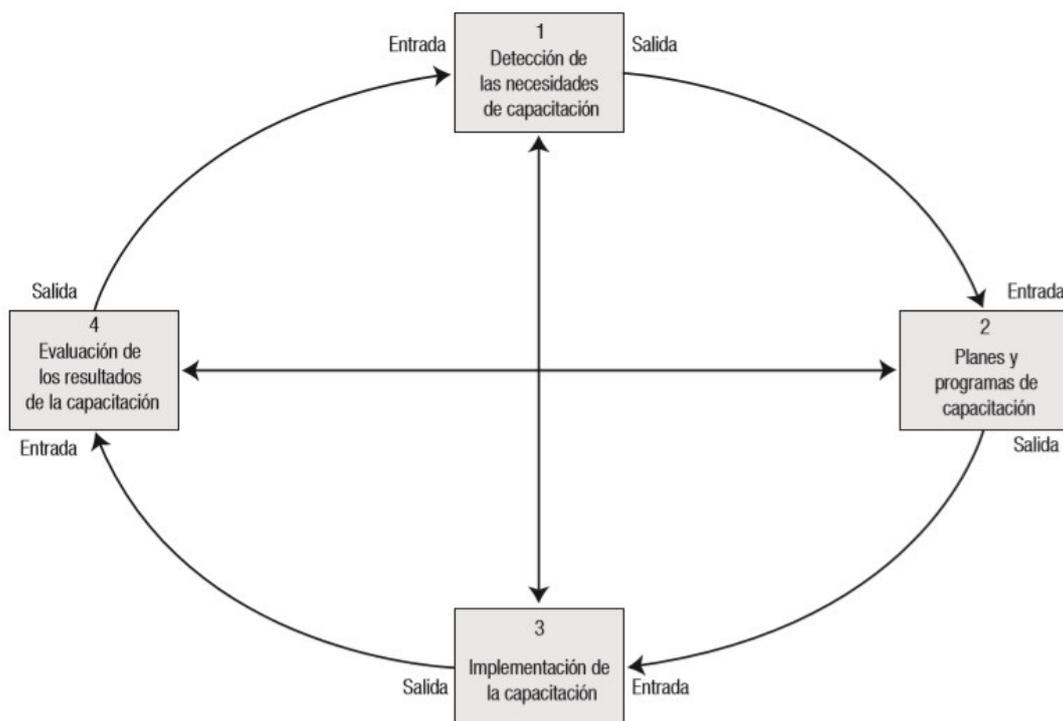
La capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación

no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.



Referencia.

Chiavenato, C. (Octava edición 2007), Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones

ANALISIS Y SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS

- Manual de operaciones y eventos

Desde la contratación a esta empresa solo me dieron el perfil del puesto, sin embargo no contaban con el manual de operaciones de eventos, por lo que me di a la tarea de investigar cómo realizar un manual de operaciones, así conforme con el tiempo empecé a observar los procesos que se manejaban en la empresa y cuales eran respectivos para poder realizar el manual, ya que cada evento o proyecto tiene sus propias características y especificaciones, sin embargo existen ciertos elementos que son repetitivos que llevan a cabo para que tenga un profesionalizo por parte del colaborador y parte de la estrategia Integra

- Reestructuración en organigrama

Como inicio de grandes cambios para la empresa, dirección general y dirección comercial iniciaron con el nombramiento del nuevo gerente de ventas y operaciones, ya que anteriormente este puesto no existía, esto con el fin de una mejora en el departamento de ventas.

En conjunto con el gerente de ventas y operaciones nos dimos cuenta de la resistencia del personal al cambio, ya que prácticamente los 25 años que tiene la empresa no tenían un gerente de ventas y todo lo relacionado a esto se veía directamente con dirección comercial.

Así que el personal mostro resistencia a un nuevo gerente, por lo tanto el nuevo gerente tomo una postura muy comprensiva, por lo cual, como asistente de dirección y gerencia recibía las peticiones, reportes o formularios que anteriormente eran para dirección, ahora lo mandaba a gerencia de ventas, haciéndoles saber a los colaboradores que primero tenía que tener la revisión del gerente de ventas y así poco a poco ganar la confianza de los colaboradores.

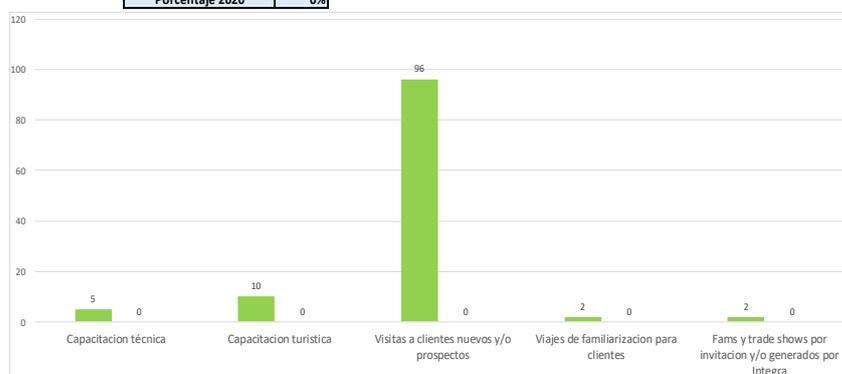
- Falta de indicadores de desempeño en el área de ventas.

Como asistente de dirección comercial, ventas y eventos, se apoya con todos los reportes de los ejecutivos, enfocándose en el área de ventas. Revisando los reportes en conjunto con el gerente de ventas, nos percatamos de la inexistencia de los indicadores de desempeño, ya que solo reportaban ventas sin importar todos los demás factores de desempeño en el perfil del puesto.

Una vez comprendido el contexto de los indicadores de desempeño y de su importancia, se implementaron los reportes, estos fueron personalizados con el perfil de cada puesto, como a continuación se muestra:

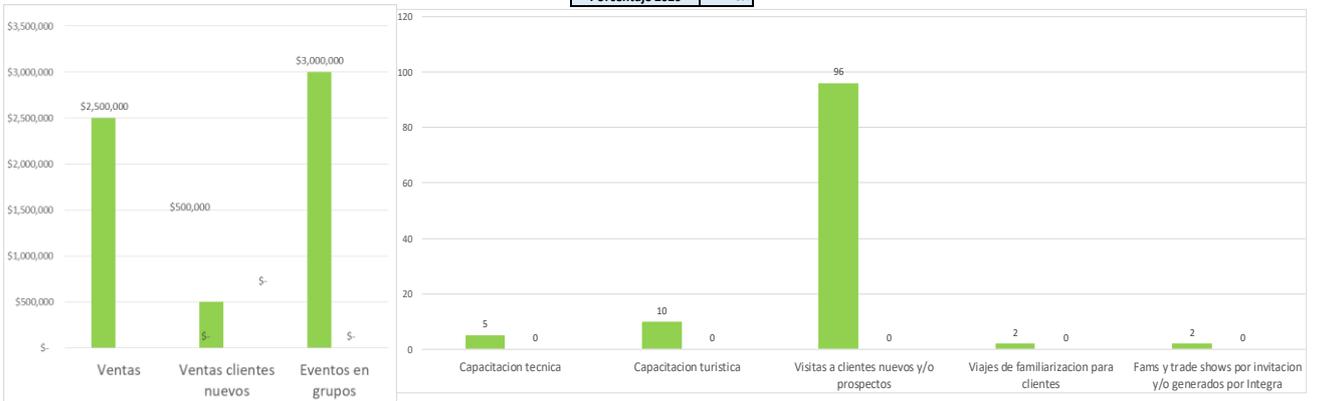
- KPI's Ventas Congresos, convenciones e incentivos:

EJECUTIVO		FORECAST 2020												PRESUPUESTO 2020				COMENTARIO		
Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	%	Puntos	Ptto 2020	Mensual		Puntos	%
1 Ventas													\$ -	0.0%	0.0	\$ 17,000,000	\$ 1,416,667	70	35.0%	
2 Ventas clientes nuevos													\$ -	0.0%	0.0	\$ 2,000,000	\$ 166,667	45	22.5%	Clientes a los que no se les haya vendido en los últimos 5 años
3 Vuelos													\$ -	0.0%	0.0	\$ 1,000,000	\$ 83,333	5	2.5%	Únicamente vuelos en grupos Total de cargo por servicio entre 0.10 resulta el monto a capturar
4 Capacitación técnica													0	0.0%	0.0	5	0.42	15	7.5%	3 proporcionados por gerencia. 1 consensuado por el total del departamento. 1 elegido por el ejecutivo, con presupuesto de 3 mil pesos, financiado
5 Capacitación turística													0	0.0%	0.0	10	0.83	10	5.0%	
6 Visitas a clientes nuevos y/o prospectos													0	0.0%	0.0	96	8	35	17.5%	
7 Viajes de familiarización para clientes													0	0.0%	0.0	2	0.17	10	5.0%	Generados por gerencia
8 Fams y trade shows por invitación y/o generados por Integra													0	0.0%	0.0	2	0.17	10	5.0%	
Total puntos ptto 2020													0			Total PPTO 2020	200	100.0%		
Porcentaje 2020													0%							



- KPI's Ventas producción congresos, convenciones y eventos:

EJECUTIVO													FORECAST 2020			PRESUPUESTO 2020				COMENTARIO
Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	%	Puntos	Ptto 2020	Mensual	Puntos	%	
1 Ventas													\$ -	0.0%	0.0	\$ 2,500,000	\$ 208,333	70	35.0%	
2 Ventas clientes nuevos													\$ -	0.0%	0.0	\$ 500,000	\$ 41,667	45	22.5%	Clientes a los que no se les haya vendido en los últimos 5 años
3 Eventos en grupos													\$ -	0.0%	0.0	\$ 3,000,000	\$ 250,000	5	2.5%	Servicios facturados y operados en grupos de congreso o convención
4 Capacitación técnica													0	0.0%	0.0	5	0.42	15	7.5%	3 proporcionados por gerencia. 1 consensuado por el total del departamento. 1 elegido por el ejecutivo, con presupuesto de 3 mil pesos, financiado
5 Capacitación turística													0	0.0%	0.0	10	0.83	10	5.0%	
6 Visitas a clientes nuevos y/o prospectos													0	0.0%	0.0	96	8.00	35	17.5%	
7 Viajes de familiarización para clientes													0	0.0%	0.0	2	0.17	10	5.0%	Generados por gerencia
8 Fams y trade shows por invitación y/o generados por Integra													0	0.0%	0.0	2	0.17	10	5.0%	
Total puntos ptto													0			Total PTTO 2020	200	100.0%		
Porcentaje 2020													0%							



- KPI's Ventas viajes y vacaciones individuales:

EJECUTIVO													FORECAST 2020			PRESUPUESTO 2020				COMENTARIO
Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	%	Puntos	Ptto 2020	Mensual	Puntos	%	
1 Ventas													\$ -	0.0%	0.0	\$ 2,250,000	\$ 187,500	85	42.5%	Clientes a los que no se les haya vendido en los últimos 5 años
2 Ventas clientes nuevos													\$ -	0.0%	0.0	\$ 250,000	\$ 20,833	25	12.5%	Únicamente vuelos en grupos
3 Vuelos													\$ -	0.0%	0.0	\$ 500,000	\$ 41,667	30	15.0%	Total de cargo por servicio entre 0.10 resulta el monto a capturar
4 Capacitación técnica													0	0.0%	0.0	3	0.25	20	10.0%	1 proporcionado por gerencia. 1 consensuado por el total del departamento. 1 elegido por el ejecutivo, con presupuesto de 3 mil pesos, financiado
5 Capacitación turística													0	0.0%	0.0	12	1.00	20	10.0%	
6 Webinars													0	0.0%	0.0	100	8.33	10	5.0%	
7 Fams y trade shows por invitación y/o generados por Integra													0	0.0%	0.0	4	0.33	10	5.0%	
Total puntos ptto 2020													0			Total PTTO 2020	200	100.0%		
Porcentaje 2020													0%							



- Capacitaciones

Como proyecto de la nueva gerencia de ventas y operaciones, y parte de la implementación de KPI's y en conjunto con el Gerente de ventas y operaciones se estudió y analizo las capacitaciones más adecuadas para los colaboradores y con la sugerencia de dirección, esto se dividió en 3 etapas, sin una fecha límite para la implementación, las cuales son especialización, imagen corporativa y técnica

Indagando con los colaboradores pudimos saber que a la percepción que tenían es que ya tenían 2 años sin recibían ningún tipo de capacitación, por lo que es muy importante que sientan que tienen un constante aprendizaje otorgado por la empresa.

- ✓ En la primera etapa de la capacitación que implemente y por votación unánime, fue el CMS Certified Meetings Specialist, en septiembre del 2019, impartido por Fernando Compeán, CMM, CITE, CMO, CMS, CIS, para la profesionalización del meeting planner y obtener un valor agregado con los clientes.



- ✓ En la segunda etapa de capacitación se buscó mejorar la imagen corporativa, branding y comunicación, por lo cual se contrató un coaching para la implementación, durante la convención de Integra en Enero 2020 en el Hotel Reflect Krystal Grand Nuevo Vallarta.
- ✓ En la misma convención y como parte de la tercera etapa técnica se inició con el curso de audio video, donde les explico el funcionamiento básico de un proyector y una pantalla Led, ya que en las producciones de todos los eventos existen estos artículos. Impartido por la empresa DB Audiovisuales.



- ✓ Como parte de la tercera etapa nos hicimos socios de coparmex, donde contamos con el beneficio de capacitaciones a un mejor costo como redacción, Excel, etc. Estos cursos se está esperando la agenda por parte de coparmex para poder implementarlos.

CONCLUSION

Que se exponga la importancia del o los problemas analizados y las soluciones propuestas, la efectividad y beneficios para la empresa o institución en donde se intervino y aprendizaje del sustente.

A pesar de ser una empresa con 25 años de experiencia, ser una de las mejores agencias en el occidente, y generar grandes proyectos, internamente son pocos los colaboradores, por lo que estructuralmente aún tienen muchas oportunidades de mejora.

1. Implementación de manual de operaciones

Cada evento ya sea congreso, convención, viaje de incentivo o evento empresarial, es un proyecto único con sus propias características, por tal motivo no existía un manual de operaciones en eventos, sin embargo existen protocolos y actividades que debes de seguir en todos los proyectos para garantizar el éxito del evento, por esta razón se realizó el manual de operaciones en conjunto con los protocolos que nos indican los hoteles que es en donde se realiza la mayoría de los eventos.

Es de gran importancia la implementación del manual de operaciones ya que se estandariza un proceso en la empresa, así mismo mejora el procedimiento y evita los errores en la toma de decisiones. Por otro lado facilita el aprendizaje de la operación de los eventos a nuevos y futuros colaboradores.

2. Resistencia al cambio

Después de casi 23 años la empresa tenía el mismo organigrama y no tenían vacante de Gerente de ventas y producción, por lo que los colaboradores ya estaban acostumbrados a un sistema de trabajo el cual ya no era funcional para la actualidad, por lo que Dirección tomo la decisión de contratar a un nuevo Gerente de ventas y producciones. Esto genero que la mayoría de los colaboradores de ventas tuvieran resistencia al cambio.

Por lo consecuente como asistente de dirección comercial y gerencia de ventas, se tuvo que actuar como intermediario, e indicar y direccionar

correctamente los asuntos correspondientes para cada autoridad, ya que como lo mencionamos anteriormente, temas que le corresponden verificar al gerente de ventas, lo veía el director comercial, fue fundamental indicar a los colaboradores la importancia del gerente de ventas y de su aprobación o comentarios en temas que a él le correspondían, sin involucrar a dirección comercial.

Querer cambiar de forma de trabajar a colaboradores con tantos años con un mismo método o de una misma forma, es todo un reto, ya que existen personalidades que se resisten al cambio o no lo asimilan de forma positiva, es ahí donde debes de comprender cada personalidad y saber cómo hablar con cada colaborador.

3. Indicadores de desempeño

Con el nuevo gerente de ventas se tenía una oportunidad más amplia de dar sugerencias e implementarlas fue así que al revisar los reportes de los colaboradores, solo reflejaban ventas, sin importar todo el perfil, por lo que se implementó los indicadores de desempeño, donde se toman en cuenta diferentes factores para alcanzar un objetivo en conjunto con su desempeño de ventas.

Fue un trabajo de bastante investigación ya que estos indicadores de desempeño tienen que ser acorde al perfil de cada puesto.

Se le dio importancia a factores como la prospección, las visitas a clientes, las capacitaciones, ya que todo esto es parte del desempeño del colaborador, este nos da una visión más amplia de cada colaborador, sus áreas de oportunidad y en que es en lo que más se enfoca, así mismo, estos reportes le dan a gerencia una mejor toma de decisiones con cada colaborador.

4. Capacitaciones

Como parte de los indicadores de desempeño, nos dimos cuenta que los colaboradores sentían que no recibían capacitaciones por parte de la empresa

por lo cual se realizó un plan de capacitación para los colaboradores en el área de ventas el cual se dividió en 3 etapas, sin una fecha límite para la implementación, las cuales son especialización, imagen corporativa y técnica.

Es fundamental que los colaboradores reciban una capacitación constante y que ellos siempre se encuentren a la vanguardia, así como que ellos se sientan con la seguridad y capacidad para desarrollar su trabajo de forma adecuada. Esto es parte de una inversión para la empresa ya que si los colaboradores se encuentran capacitados tendrán mejores ventas y clientes más fieles por la calidad del servicio.