

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS,  
COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD  
EN UN RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**JENNIFER GUADALUPE LANTÁN LÓPEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006**

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Álbaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al Numeral 4.5, punto CUARTO del acta 25-2005, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de septiembre de 2005

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON**

**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Melvin Alejandro Díaz Maldonado
Examinadora:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración	1
1.2 Proceso administrativo	1
1.2.1 Planeación	2
1.2.2 Organización	5
1.2.3 Integración	10
1.2.4 Dirección	12
1.2.5 Control	15
1.3 Mercadotecnia	17
1.3.1 Mezcla de Mercadotecnia	17
1.4 Estrategia de mercadotecnia	22
1.4.1 Ventaja competitiva	23
1.4.2 Identificación de las posibles ventajas competitivas	24
1.4.3 Estrategias de mercadeo para generar ventaja competitiva	25
1.4.4 Posicionamiento	26
1.4.5 Estrategia de posicionamiento para obtener una ventaja competitiva	26
1.5 Mezcla promocional	26
1.5.1 Publicidad	27
1.5.2 Relaciones públicas	27
1.5.3 Promoción de ventas	27
1.5.4 Marketing directo	27
1.5.5 Ventas personales	27

	<b>Página</b>	
1.6	Proceso de administración de la fuerza de ventas	29
1.6.1	Planeación de la fuerza de ventas	30
1.6.2	Organización de la fuerza de ventas	31
1.6.3	Integración de la fuerza de ventas	33
1.6.4	Dirección de la fuerza de ventas	35
1.6.5	Control de la fuerza de ventas	36
1.7	Restaurante	37
1.7.1	Definición	37
1.7.2	Restaurante de carne a la parrilla	38

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA POR SU POSICIÓN ANTE LA COMPETENCIA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

2.1	Metodología de la investigación	39
2.2	Determinación de la unidad muestral y periodo histórico	40
2.3	Generalidades de la empresa en estudio	42
2.3.1	Antecedentes	42
2.4	Análisis sobre aspectos generales de restaurantes de carne a la parrilla	43
2.4.1	Resultados obtenidos de las sesiones de grupos focales	44
2.5	Análisis sobre la administración de la fuerza de ventas en restaurantes de carne a la parrilla	48
2.5.1	Entrevista a clientes del restaurante en estudio	49
2.5.2	Entrevista a clientes de la competencia del restaurante en estudio	57
2.5.3	Entrevista ejecutiva	66

	<b>Página</b>	
2.6	Análisis sobre la administración de la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla en estudio	74
2.6.1	Planeación	74
2.6.2	Organización	82
2.6.3	Integración	89
2.6.4	Dirección	96
2.6.5	Control	100
2.7	Análisis de la competencia y de las estrategias de posicionamiento	101
2.8	Análisis FODA para la administración de la fuerza de ventas	103

### **CAPÍTULO III**

#### **GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN UN RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**

3.1	Introducción	108
3.2	Justificación de la propuesta	108
3.3	Objetivos de la propuesta	109
3.4	Matriz FODA	110
3.5	Definición de los objetivos de ventas	112
3.5.1	Selección de los objetivos de ventas	112
3.5.2	Estrategia de ventas	113
3.5.3	Selección de las estrategias para la fuerza de ventas del restaurante.	113
3.6	Sistema de organización de la fuerza de ventas del restaurante	117
3.6.1	Estructura de la fuerza de ventas	117
3.6.2	Descripción técnica de puestos de la fuerza de ventas	119
3.6.3	Manual de Inducción	120
3.7	Compensación de la fuerza de ventas	121
3.7.1	Plan de compensaciones para el restaurante en estudio	123

	<b>Página</b>
3.7.2 Planeación y desarrollo de carrera	126
3.7.3 Guía de capacitación para la fuerza de ventas	131
3.8 Supervisión de las actividades de ventas	140
3.9 Motivación de la fuerza de ventas	141
3.9.1 Programa de motivación de la fuerza de ventas del restaurante	143
3.9.2 Marketing interno como motivación para la fuerza de ventas	145
3.10 Sistema de evaluación de la fuerza de ventas	148
3.11 Control de las actividades de ventas	152
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Página</b>
Figura 1	Jerarquía de la planificación dentro del proceso administrativo.	5
Figura 2	Organigrama que representa la organización lineal.	7
Figura 3	Organigrama que representa la organización funcional.	8
Figura 4	Organigrama que representa la organización lineal-staff.	9
Figura 5	Elementos de la fase de integración.	12
Figura 6	Etapas del control.	16
Figura 7	Esquema de la propuesta para la administración de la fuerza de ventas del restaurante en estudio.	109

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Página</b>
Cuadro 1	Categorización de los procesos de servicio.	19
Cuadro 2	Percepción general del servicio proporcionado en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	49
Cuadro 3	Percepción de la rapidez al momento de servir los alimentos en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	51
Cuadro 4	Influencia que ejerce la fuerza de ventas en la decisión de compra de los clientes en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	53
Cuadro 5	Percepción sobre la atención del mesero en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	55
Cuadro 6	Disponibilidad del cliente externo para recomendar el restaurante a otras personas.	57
Cuadro 7	Percepción general del servicio proporcionado por el mesero en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	58
Cuadro 8	Percepción de la rapidez al servir los alimentos en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	60



		<b>Página</b>
Cuadro 9	Influencia que ejerce la fuerza de ventas en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	62
Cuadro 10	Percepción sobre la atención del mesero en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	64
Cuadro 11	Disponibilidad del cliente externo para recomendar el restaurante de la competencia a otra personas.	66
Cuadro 12	Realización de eventos empresariales en restaurantes de carne a la parrilla según ejecutivos.	67
Cuadro 13	Medio publicitario por el que selecciona un restaurante de carne a la parrilla para realizar eventos empresariales según ejecutivos.	70
Cuadro 14	Características a considerar para seleccionar un restaurante de carne a la parrilla según ejecutivos.	71
Cuadro 15	Visita de ejecutivos al restaurante en estudio durante el último mes.	72
Cuadro 16	Conocimiento de la misión por parte de la fuerza de ventas como elemento de la planeación estratégica del restaurante de carne a la parrilla.	75

		<b>Página</b>
Cuadro 17	Percepción de la fuerza de ventas sobre la persona responsable de coordinar las actividades de ventas.	76
Cuadro 18	Establecimiento de objetivos de ventas como parte de la fase de planeación del restaurante de carne a la parrilla según la fuerza de ventas.	77
Cuadro 19	Percepción sobre la persona responsable de establecer los objetivos de ventas del restaurante de carne a la parrilla según la fuerza de ventas que considera que se trabaja en base a objetivos.	78
Cuadro 20	Frecuencia de planeación de objetivos de ventas del restaurante de carne a la parrilla según la fuerza de ventas.	80
Cuadro 21	Medios para informar sobre la planeación y organización de la empresa según la fuerza de ventas.	82
Cuadro 22	Nivel de escolaridad de la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	87
Cuadro 23	Competencias indispensables para ser un buen vendedor según la fuerza de ventas.	89
Cuadro 24	Frecuencia de la capacitación en el trabajo según la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	92

		<b>Página</b>
Cuadro 25	Contenido de los programas de capacitación que se reciben en el restaurante de carne a la parrilla según la fuerza de ventas.	93
Cuadro 26	Objetivos de capacitación en el restaurante de carne a la parrilla según la fuerza de ventas.	94
Cuadro 27	Resultados de capacitación según la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	95
Cuadro 28	Rotación de la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	96
Cuadro 29	Medios de motivación utilizados por el restaurante de carne a la parrilla para estimular la labor de la fuerza de ventas.	98
Cuadro 30	Compensación de la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	99
Cuadro 31	Comunicación entre los vendedores y los altos mandos del restaurante de carne a la parrilla.	100
Cuadro 32	Frecuencia de la evaluación de la fuerza de ventas según los altos mandos del restaurante en estudio.	101

		<b>Página</b>
Cuadro 33	Comparación de las posibles ventajas competitivas entre el restaurante objeto de estudio y la competencia.	103
Cuadro 34	Las fortalezas del área de ventas del restaurante en estudio.	104
Cuadro 35	Las oportunidades para el área de ventas del restaurante en estudio.	105
Cuadro 36	Las debilidades del área de ventas del restaurante en estudio.	106
Cuadro 37	Las amenazas para el área de ventas del restaurante en estudio.	107
Cuadro 38	Matriz FODA de la fuerza de ventas aplicada al restaurante en estudio.	111
Cuadro 39	Planeación y desarrollo de carrera para el restaurante en estudio.	128
Cuadro 40	Actividades y temas de capacitación para la fuerza de ventas del restaurante en estudio.	139
Cuadro 41	Medios de motivación para la fuerza de ventas del restaurante en estudio.	147

		<b>Página</b>
Cuadro 42	Cronograma de actividades de ventas para el restaurante.	153
Cuadro 43	Presupuesto de gastos de ventas para el restaurante en estudio.	154
Cuadro 44	Plan de acción de implementación de la propuesta.	155
Cuadro 45	Beneficios tangibles e intangibles de implementar la propuesta sobre la administración de la fuerza de ventas en el restaurante objeto de estudio.	157

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

		<b>Página</b>
Gráfica 1	Distribución de entrevistas para la investigación sobre la administración de la fuerza de ventas.	48
Gráfica 2	Percepción de la calidad del servicio recibido en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	50
Gráfica 3	Proceder de la fuerza de ventas para incentivar el consumo de alimentos en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo	52
Gráfica 4	Percepción sobre la motivación de mesero en el servicio al cliente en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	54
Gráfica 5	Percepción sobre la calidad de los productos consumidos en el restaurante objeto de estudio según el cliente externo.	56
Gráfica 6	Percepción de la calidad del servicio recibido en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	59
Gráfica 7	Proceder de la fuerza de ventas para incentivar el consumo de alimentos en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	61

		<b>Página</b>
Gráfica 8	Percepción sobre la motivación del mesero en el servicio al cliente en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	63
Gráfica 9	Percepción sobre la calidad de los productos consumidos en restaurantes de la competencia según el cliente externo.	65
Gráfica 10	Frecuencia de visitas a restaurantes de carne a la parrilla para eventos empresariales según ejecutivos.	68
Gráfica 11	Restaurante de preferencia para realizar eventos empresariales según ejecutivos.	69
Gráfica 12	Opinión sobre el servicio recibido en el restaurante en estudio durante el evento de la empresa según ejecutivos.	73
Gráfica 13	Disponibilidad del ejecutivo para realizar algún evento de su empresa en el restaurante en estudio.	74
Gráfica 14	Percepción de la fuerza de ventas sobre la persona responsable de establecer los objetivos de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	79

		<b>Página</b>
Gráfica 15	Grado de conocimiento e implementación de estrategias a seguir para alcanzar los objetivos de ventas del restaurante de carne a la parrilla según la fuerza de ventas.	81
Gráfica 16	Organigrama del restaurante objeto de estudio.	83
Gráfica 17	Definición del género de los miembros que integran la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	85
Gráfica 18	Rango de edad de la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	86
Gráfica 19	Años de experiencia en ventas de los vendedores del restaurante de carne a la parrilla en estudio.	88
Gráfica 20	Recepción del programa de inducción según la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	90
Gráfica 21	Capacitación en el trabajo según la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla.	91
Gráfica 22	Existencia de motivación por parte de la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla para desempeñar su labor de ventas.	97



## ÍNDICE DE ANEXOS

		<b>Página</b>
Anexo 1	Descripción técnica de puestos.	165
Anexo 2	Manual de inducción.	197
Anexo 3	Guía del grupo focal.	212
Anexo 4	Boleta del servicio al cliente.	214
Anexo 5	Boleta del servicio al cliente de restaurantes de la competencia.	215
Anexo 6	Boleta de entrevista dirigida a ejecutivos de empresa.	216
Anexo 7	Boleta de entrevista dirigida al gerente del restaurante.	217
Anexo 8	Boleta de entrevista dirigida a la fuerza de ventas.	221

## INTRODUCCIÓN

A pesar de la difícil situación económica, la constante competencia y las nuevas tendencias para satisfacer el paladar de los consumidores, el instalar y mantener un restaurante sigue siendo rentable y un buen negocio para los empresarios y para la industria en general.

Los empresarios de la región han reconocido que para enfrentar los retos de la globalización, "se requiere un nuevo enfoque de bloques económicos y comerciales, basado en estrategias integrales"; es decir, combinando estrategias de administración y mercadeo, motivo por el cual la industria se está orientando a tener mejor calidad de fuerza de trabajo y a que los trabajadores, a su vez, se sientan a gusto para que brinden lo mejor de sí.

Los restaurantes de carne a la parrilla no solamente están obligados a ofrecer platillos variados y de buen gusto, en la actualidad deben esforzarse en ofrecer el mejor servicio, por lo que resulta importante la adecuada administración de la fuerza de ventas.

Para mantener la competitividad, el restaurante de carne a la parrilla, debe elaborar e implementar su mejor estrategia y estructura de la fuerza de ventas, para incrementar las ventas y establecer relaciones duraderas y redituables con los clientes.

El estudio de la presente tesis fue realizado en un restaurante de carne a la parrilla ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala y centra su investigación en la administración de la fuerza de ventas, con el título "Administración de la fuerza de ventas, como estrategia de competitividad, en un restaurante de carne a la parrilla", y cuyo objetivo consiste en diseñar una guía sobre estrategias que permitan a la empresa establecer la estructura de la

administración de la fuerza de ventas y de los lineamientos sobre la planeación, implementación y control de las actividades que realiza, para moldear las preferencias y acciones de los clientes, que conduzcan a un aumento en la utilidades y al posicionamiento en el mercado meta de la empresa objeto de estudio.

El contenido de la tesis está dividido en tres capítulos. El primer capítulo abarca el marco teórico que proporciona los conceptos y definiciones que fundamentan la investigación, apoyado en figuras y esquemas que facilitan la comprensión de su contenido.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico realizado al restaurante en estudio, donde la información se obtuvo a través de dos etapas, la primera basada en la investigación exploratoria, utilizando para ello la técnica de grupos focales; y la segunda etapa, donde se desarrolló la investigación descriptiva a través de encuestas con los clientes externos así como con los gerentes y la fuerza de ventas del restaurante, combinado con técnicas de entrevistas y observación directa.

Como resultado del trabajo de campo, se obtuvo una comprensión real sobre la situación actual de la administración de la fuerza de ventas y su importancia como una estrategia de competitividad. La investigación se encuentra apoyada en cuadros y gráficas que reflejan la opinión de los entrevistados y que sirvió de fundamento para la elaboración de la propuesta.

En el tercer capítulo se expone, como propuesta, la guía para la administración de la fuerza de ventas del restaurante, diseñada con el objetivo de establecer los lineamientos sobre la planeación, implementación y control de las actividades que se realizan.

Seguidamente se desarrollan las conclusiones y recomendaciones a las cuales condujo la investigación.

Finalmente, se incluye una serie de anexos como el manual de inducción y la descripción técnica de puestos elaborado para la fuerza de ventas del restaurante, además de las boletas de encuestas y la guía para las sesiones de grupos focales que se utilizaron como apoyo para el desarrollo de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Administración**

Administración se puede definir como “la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (7:1)

“Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”. (7:1)

Se puede determinar que la Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Es el proceso de obtención y organización de recursos y de cumplimiento de metas a través de otras personas.

La Administración es dinámica, no estática. Es una de las actividades humanas más importantes y antiguas que ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

### **1.2 Proceso administrativo**

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción; es decir, el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Para ello hay que tomar en cuenta las fases de planeación, organización, integración, dirección y control.

### 1.2.1 Planeación

Es una función administrativa fundamental. “Incluye la selección de cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales, de las metas departamentales y la determinación de las formas de alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr objetivos preseleccionados”. (6:110)

El primer paso a seguir en el proceso de planeación, consiste en definir los objetivos de la organización, es decir, qué es lo que se quiere hacer y hacia dónde se quiere llegar, consecuentemente hay que establecer las actividades necesarias para llegar allí. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar con anticipación el mejor camino para lograrlos.

Para comprender la función que cumple la planeación dentro del proceso administrativo, hay que tener claro que determina:

- ¿A dónde se pretende llegar?
- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Cómo debe hacerse?
- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿En qué orden?

El objetivo de la planeación en las organizaciones es eliminar la incertidumbre y erradicar la improvisación, es decir, no está de acuerdo con la mentalidad simplista, la cual soluciona los problemas a medida que van surgiendo.

La planeación tiene que ver con la definición y evaluación de los cursos de acción que se implantarán en la organización. La planeación en esencia debe visualizar las oportunidades y las dificultades que surgirán en el futuro para

explotarlas y cambiarlas, según sea el caso. El proceso de planeación que comienza con la determinación de los objetivos, define estrategias, políticas y detalles para alcanzarlos; establece el sistema de decisiones e introduce una revisión de los objetivos para alimentar un nuevo ciclo de planificación.

Existen diversos planes, los cuales tienen una jerarquía dentro de la planeación, los cuales se detallan a continuación:

**a. Misión**

Equivale a enunciar la principal razón de existir de una organización.

**b. Visión**

Es el futuro de la empresa, lo que se pretende llegar a ser.

**c. Objetivos**

Son resultados establecidos de antemano, que deben conseguirse en cierto periodo y reflejan la manera de pensar que tiene la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio.

**d. Políticas**

Son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

**e. Metas**

Consiste en fijar unos objetivos más pequeños, para alcanzar uno general. Estas deben tener un punto de referencia y deben ser cuantificables.

**f. Estrategias**

Adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

**g. Tácticas**

Las tácticas son muy específicas y están diseñadas para saber como se van a conseguir las metas, haciendo selección de los medios más adecuados para alcanzarlas.

**h. Programas**

Son los procesos intermedios entre la planeación y la ejecución de los objetivos. Todos los programas tienen un propósito de búsqueda común: la previsión y coordinación de una secuencia lógica de eventos.

**i. Presupuestos**

De manera anticipada, en términos cuantitativos, se estima el origen y asignación de los recursos de la empresa para un período específico. (Véase figura 1)



**Figura 1**  
**JERARQUÍA DE LA PLANIFICACIÓN**  
**DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**



Fuente: (5:114)

### **1.2.2 Organización**

Se define como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”. (2:191)

La fase de organización relaciona las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas porque proporciona las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan.

La organización consiste en cinco pasos básicos:

- Dividir el trabajo: se debe jerarquizar las actividades a las que se tiene que recurrir para el cumplimiento de los objetivos.
- Agrupar las actividades estructuralmente, es decir, realizar una departamentalización coherente con lo que se tiene que hacer.
- Repartir actividades al personal encargado para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos.
- Coordinar los esfuerzos.

Para organizar una empresa en su totalidad se utilizan los sistemas de organización expresados en los organigramas. Se dividen en tres clases:

- a) Organización lineal.
- b) Organización funcional.
- c) Organización línea – staff.

Estos se complementan con los manuales e instructivos.

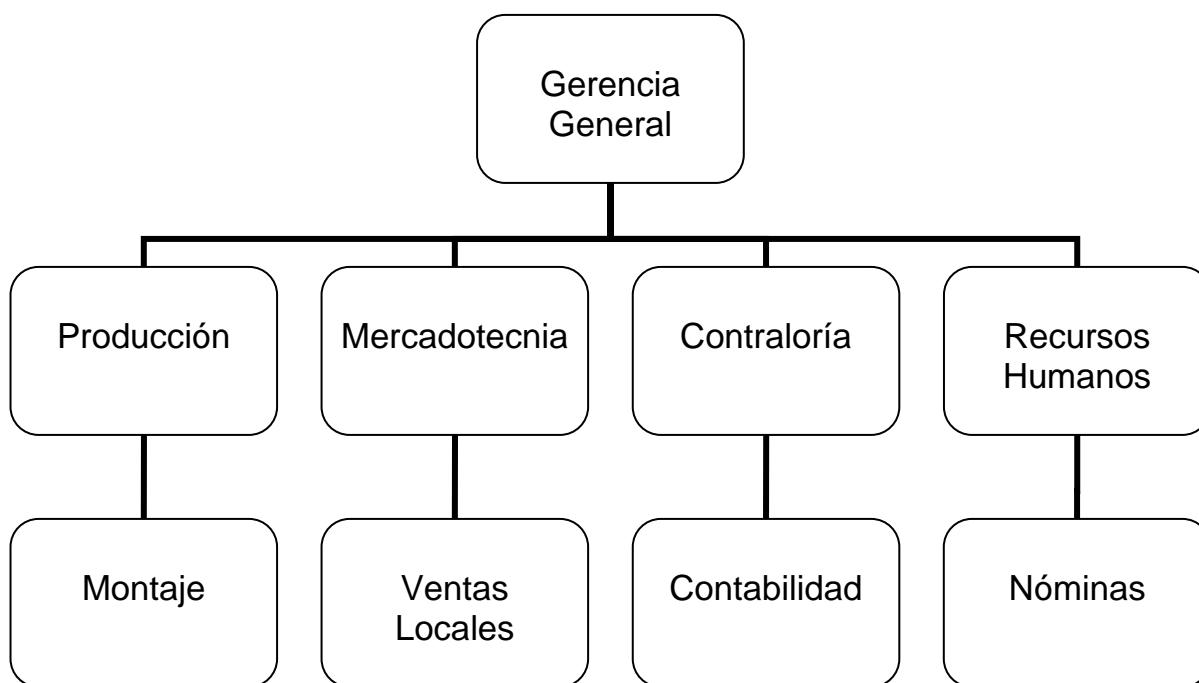
#### **a. Organización lineal**

“Es el que concentra la autoridad en una sola persona, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas”. (2:199)

“El sistema de organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativos se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo”. (2:199)

Entre las ventajas que ofrece se puede mencionar: es sencillo y claro; no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad; facilita la rapidez de acción y crea una firme disciplina. También existen desventajas: falta de especialización, no hay flexibilidad para futuras expansiones y propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad. (Véase Figura 2)

**Figura 2**  
**ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA LA ORGANIZACIÓN LINEAL**



Fuente: (2:200)

#### **b. Organización funcional**

“Es el que organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa,

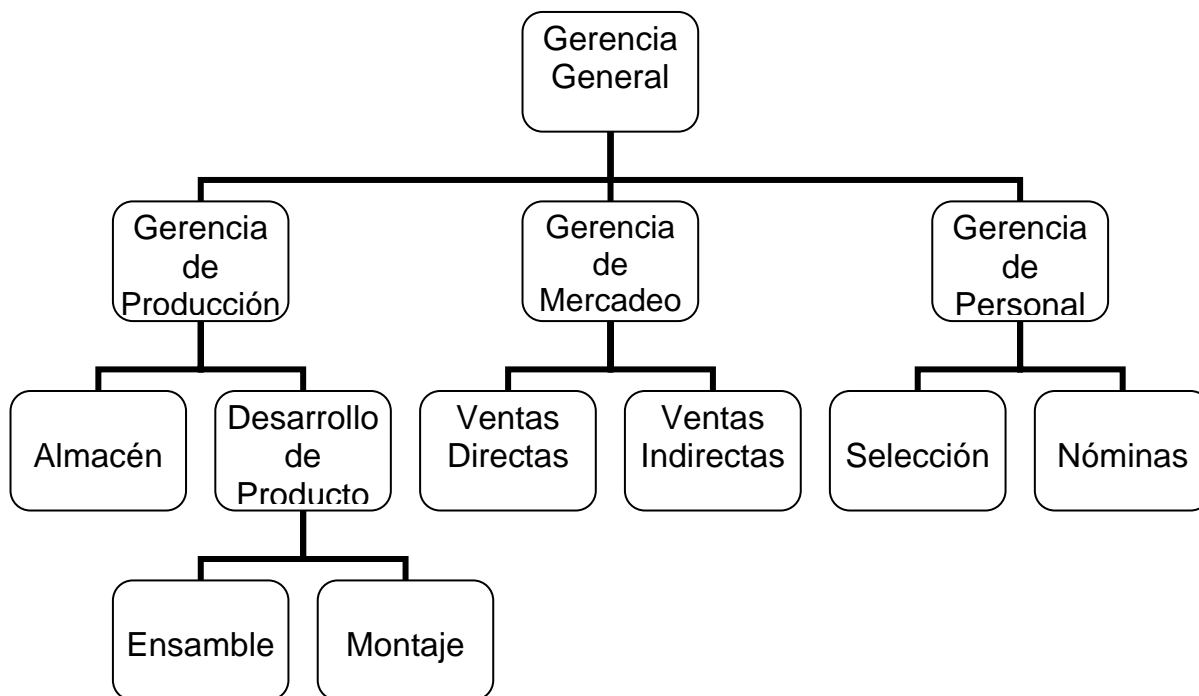
aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto”. (2:201)

“Cada uno de los empleados superiores tienen una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se les exigen responsabilidades precisas”. (2:201)

La ventaja que presenta el sistema funcional es que permite colocar cada actividad en manos de un especialista. A su vez presenta desventajas: es extremadamente confuso debido a que provoca fugas de responsabilidad, reduce la iniciativa, facilita la falta de disciplina y crea numerosos conflictos porque la coordinación entre los departamentos resulta difícil alcanzar. (Véase Figura 3)

**Figura 3**

**ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**



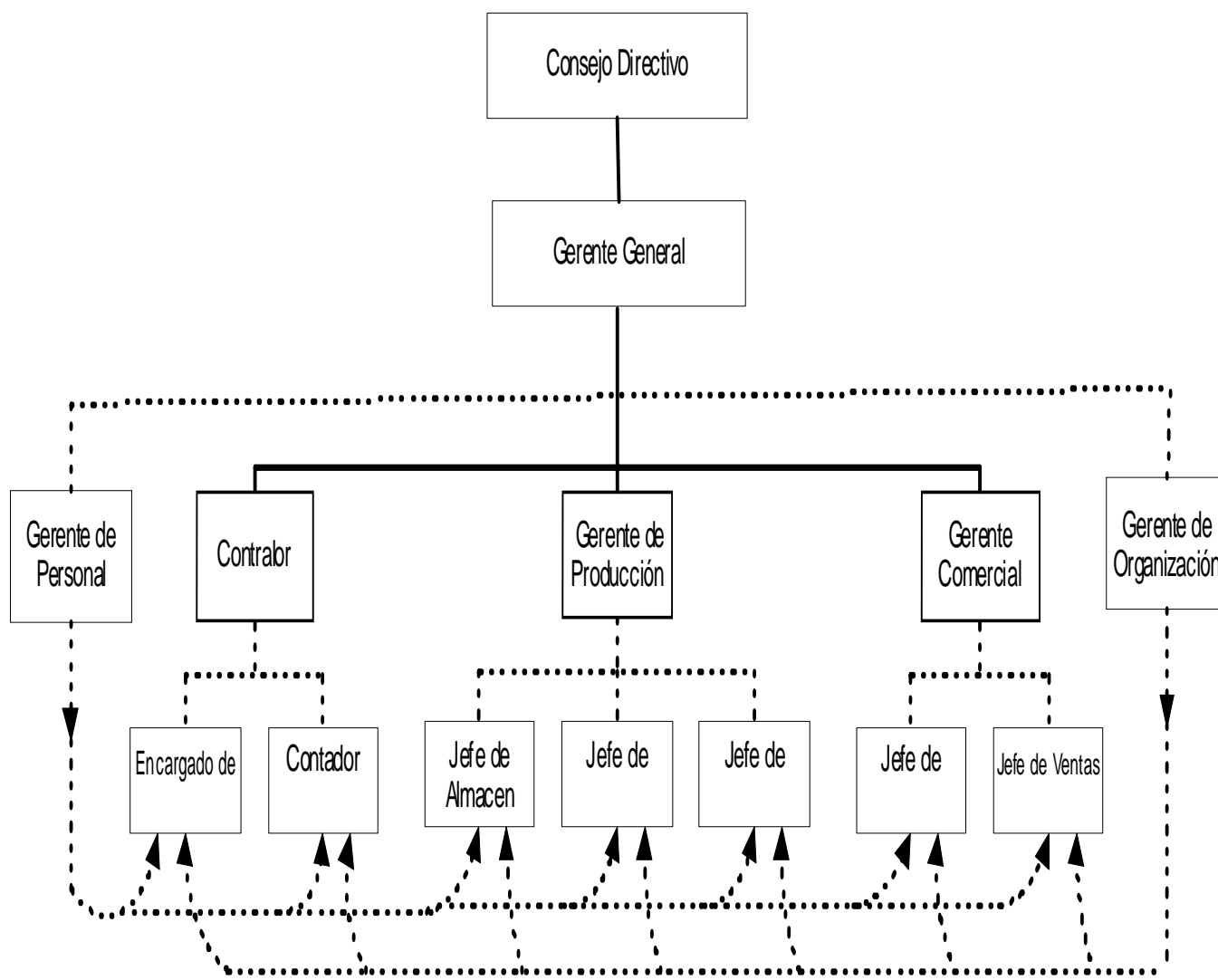
Fuente: (2:202)

### c. Organización lineal-staff

“Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, especializados para cada función.” (7:47) (Véase Figura 4)

**Figura 4**

#### **ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA LA ORGANIZACIÓN LINEAL-STAFF**



Fuente: (7:48)

Una ventaja de esta organización es que consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control y de esta manera se consigue una flexibilidad mayor.

Ocasionalmente surgen dificultades ya que algunos componentes del staff pueden asesorar de forma que provoquen resentimientos y conflictos. Por otro lado, algún componente de la división lineal puede tratar de eludir responsabilidades, por lo que esta organización también presenta desventajas en su estructura.

### **1.2.3 Integración**

“Se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario”.  
(6:414)

Es indudable que la integración de personal debe estar de acuerdo con la organización que se plantea para la empresa, lo cual corresponde a la fase anterior del proceso administrativo: la organización. Se debe tener en primera instancia un diseño del puesto, en el que se incluyan las características individuales que debe tener el candidato para realizar las funciones y actividades que desempeñará el personal con el fin de lograr los objetivos.

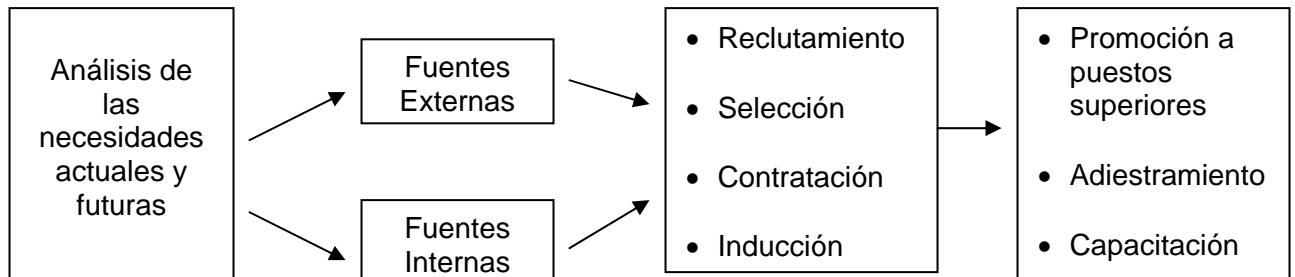
Una vez realizado lo anterior, tiene lugar el siguiente proceso: se inicia el reclutamiento, que implica la atracción de candidatos que satisfagan los requisitos del puesto que previamente se ha diseñado. En esta etapa se da a conocer una convocatoria con el fin de captar candidatos que reúnan los requisitos del puesto, esta actividad tiene un tiempo límite de dos semanas.

A continuación procede *la selección*; es decir, elegir entre los candidatos el que mejor satisfaga los requerimientos del puesto. Se debe pedir a los solicitantes que llenen un formato en el cual anotarán sus datos generales, así como su formación académica, conocimientos, capacidades y experiencia laboral. Es necesario realizar una primera entrevista para identificar a los candidatos más adecuados.

La siguiente etapa consiste en la aplicación de diferentes exámenes: de conocimiento, médico y psicológico. Pueden realizarse otras entrevistas con un carácter más formal, realizadas por personal de alto rango en la institución, estas entrevistas permitirán decidir cuál es el mejor candidato cuando existen varios que parecen tener el mismo nivel de conocimientos, experiencia, formación académica, etc.

Una vez elegido el candidato idóneo, se le hace una oferta de trabajo y si el candidato seleccionado acepta la oferta, se procede a *la contratación*. Ya que ha sido contratado, dentro de la fase de integración de personal, se procede a *la inducción* al puesto; se le presenta con su jefe inmediato; se le ubica dentro de la organización de la empresa; se le muestra su lugar de trabajo, su ubicación física y se le explican sus funciones. Además, se le presenta a sus compañeros de trabajo y se le proporciona información sobre el propósito o misión de la institución, sus objetivos, políticas y procedimientos; principalmente se le debe hacer entrega del reglamento y manual de procedimientos relacionado con las actividades que desempeñará en la realización de su trabajo. (Véase figura 5)

**Figura 5**  
**ELEMENTOS DE LA FASE DE INTEGRACIÓN**



Fuente: (6:418)

La fase de integración de personal comprende otras etapas como son: la promoción a puestos superiores, el adiestramiento y la capacitación.

#### **1.2.4 Dirección**

“La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.” (6:508)

La dirección es trascendental debido a que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, lo que conduce a que se logren las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad; su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.



Es necesario considerar que intervienen algunos elementos dentro de esta fase, partiendo del hecho de que es necesario tratar con personas. Los elementos que se deben conocer son:

**a. Comunicación**

Se aplica en todas las fases del proceso administrativo, pero es vital en la fase de dirección. Permite hacer llegar una orden de trabajo o cualquier información al personal. El jefe decidirá si ésta se realiza de manera escrita o verbal; además debe ser en doble vía, puesto que el mensaje debe ser claro y conciso, de tal manera que el empleado pueda realizar una retroalimentación hacia su jefe para evitar malas interpretaciones.

Asimismo, quien dirija personal debe conocer las causas que dificultan la comunicación al momento de girar órdenes de trabajo, con la finalidad de que pueda solventarlas para realizar un eficaz flujo de información con el empleado.

**b. Motivación**

La motivación es una parte importante dentro de la dirección de personal, ya que el empleado altamente motivado puede llevar al éxito las actividades de la empresa; por lo tanto, es responsabilidad del administrador conocer cómo se puede llevar a cabo la motivación del personal.

El jefe o supervisor que dirija personal debe comprender la motivación que tiene cada empleado y ayudarlo a encontrar su propio lugar en el trabajo de grupo dentro de la empresa. Así el jefe debe impulsar al empleado para que, en la medida de lo posible, sienta como suya la misión y objetivos de la organización.

**c. Liderazgo**

Este elemento se puede definir como "la influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo." (6:561)

Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades.

El administrador debe poseer la capacidad para ejercer un liderazgo en el personal que le toca dirigir, debe tener conciencia de que es necesario poseer un estilo de liderazgo adecuado a cada situación de trabajo. Así la persona que dirija personal debe manejar y utilizar en su caso, el estilo de liderazgo que mejor convenga según la situación que se presente.

Los administradores que mejor manejen la comunicación con el personal, que motivan a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones, son quienes más probabilidades tienen de ser líderes efectivos.

Los líderes deben tener conocimientos firmes sobre comunicación organizacional, motivación de personal y los estilos de liderazgo que se pueden ejercer según la situación dada.

Los líderes exitosos son capaces de adaptar su estilo de liderazgo para que encaje en las diferentes situaciones que ellos manejan. Se pueden identificar dos extremos de estilos de liderazgo: por un lado se encuentra el líder autocrático, aquel que se basa en el poder de posición y en el uso de la autoridad para influir en los demás.

En el otro extremo, se encuentra el líder democrático, el que se basa en el poder personal y en la participación de los subordinados en el proceso de resolver problemas y toma de decisiones.

### **1.2.5 Control**

“La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo”. (6:609)

El control según el momento en que se aplique dentro del proceso administrativo puede ser:

#### **a. Preventivo**

Cuando se aplican herramientas de control antes que las acciones se realicen.

#### **b. Correctivo**

Cuando se toman herramientas de control después de que las acciones se realicen.

#### **c. Proactivo**

Pensar en las actividades del futuro con los datos de hoy. Establece en qué punto del proceso está el control.

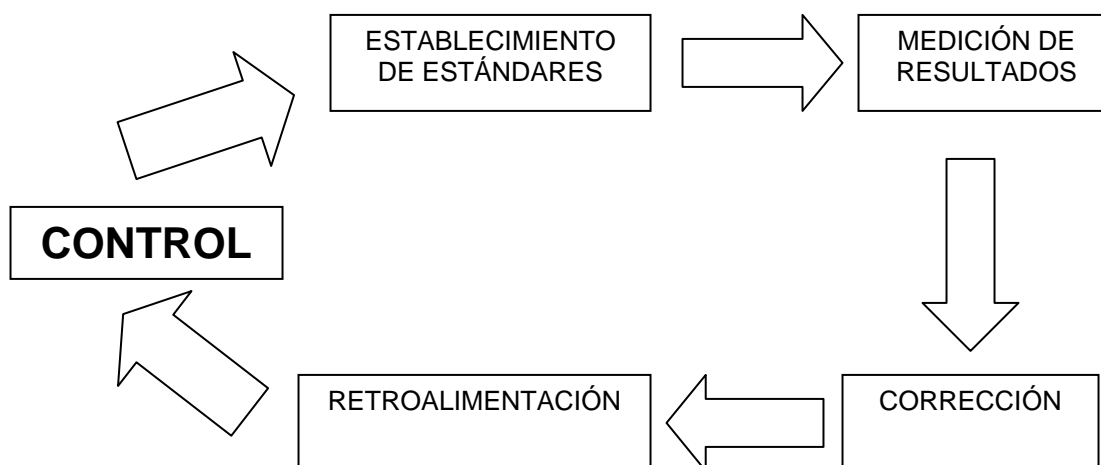
El proceso de control, independientemente de donde se aplique tiene cuatro etapas básicas:

- “Establecimiento de estándares: un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control”. (7:91) Los estándares

representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

- **Medición de resultados:** consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- **Corrección:** la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- **Retroalimentación:** es básica en el proceso de control, a través de ésta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. (Véase figura 6)

**Figura 6**  
**ETAPAS DEL CONTROL**



Fuente: (7:92)

### **1.3 Mercadotecnia**

Se puede definir como el “proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”. (5:3)

La función de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, para proporcionar las satisfacciones deseadas, de manera más eficiente y eficaz que los competidores, para el logro de los objetivos de la organización.

#### **1.3.1 Mezcla de Mercadotecnia**

La mezcla de mercadotecnia consiste en la combinación del producto, el precio que se fija para su comercialización, la manera en que éste se distribuirá y finalmente la forma en que se promoverá.

##### **a. Producto**

Se define como “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta”. (5:49)

Los productos se mueven en un ambiente de competencia por conseguir un sitio dentro de su mercado y una vida lo más prolongada posible. La lucha por el dominio del mercado es dura y se hace necesario conocer a fondo aspectos dinámicos como el ciclo de vida del producto así como su posicionamiento.

El ciclo de vida del producto, no es más que el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. “Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia”. (5:300)

“El posicionamiento conlleva la implantación de los beneficios únicos de la marca y de la diferenciación respecto de la competencia en la mente de los consumidores”. (1:270)

### **a.1 Servicio**

También se debe prestar especial atención a los servicios, es importante conocer las características que los hacen diferentes. Inicialmente se puede decir que los servicios son intangibles, significa que el consumidor no puede apreciarlos a través de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto) posiblemente, la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o el temor a verse insatisfechos tras la adquisición de los mismos, por haber pagado un precio demasiado alto o porque estos no cumplan con sus expectativas.

Se encuentran servicios que se añaden a un producto tangible. En este caso, el restaurante donde se va a comer ofrece a sus clientes un producto tangible, que son los platillos que se sirven; sin embargo, para poder servirlos se requiere de personas que brinden el servicio de anfitriones, meseros, cajeros; igualmente puede suceder que dos personas que van al mismo restaurante y son atendidos por meseros distintos se expresen de manera muy diferente del lugar, porque el servicio que recibieron fue muy diferente.

Otra característica importante de los servicios es que se producen y se consumen al mismo tiempo; significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, la persona que presta un servicio requiere que el consumidor esté presente durante la entrega; esta característica significa que se debe planear muy bien la cantidad de personal que se requiere en la prestación de un servicio, ya que si se contratan más personas de las necesarias el servicio se encarece, pero si son menos dificulta que se pueda prestar.

Los bienes son productos homogéneos porque se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quien lo proporcione, por lo que no pueden ser completamente estandarizados.

La heterogeneidad de los servicios incrementa el riesgo percibido es importante que las empresas que prestan servicios sean muy cuidadosas con la selección y la formación constante del personal, también se deben fijar estándares o niveles mínimos de calidad, realizar evaluaciones del desempeño, y estandarizar los aspectos no relacionados con el recurso humano que se utilizan como apoyo para la prestación del servicio.

“Los servicios comprenden una extensa gama de industrias. Partiendo de dos preguntas fundamentales: ¿a quién (o a qué) está dirigido el servicio? y ¿el servicio es una actividad tangible o intangible al consumidor?. Tomando en cuenta estos cuestionamientos se tiene como resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones”: (3:6) (Véase cuadro 1)

CUADRO 1  
CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO

¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
<b>Acciones tangibles</b>	Servicios dirigidos a la presencia física de las personas.	Servicios dirigidos a las posesiones físicas.
<b>Acciones intangibles</b>	Servicios dirigidos a las mentes de las personas.	Servicios dirigidos a activos intangibles.

Fuente: (3:5)

- **Acciones tangibles a la presencia física de las personas**

El cliente necesita estar físicamente presente durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.

- **Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas**

El objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.

- **Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas**

Los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.

- **Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles**

Los seguros, banca de inversiones y consultoría para estos servicios la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.

## **a.2 Estrategias de mercadeo para empresas de servicios**

Se debe considerar que los servicios tienen características especiales que los hacen diferentes de los productos. Un servicio es intangible por lo que se requieren estrategias de mercadotecnia diversas, que apoyen la venta de dichos servicios, ya que el vendedor interactúa frente a frente con el cliente y debe hacerlo eficientemente.

### **a.2.1 Administración de la calidad del servicio**

La calidad del servicio es difícil de definir, medir, controlar y comunicar. Sin embargo, en la mercadotecnia de servicios es un aspecto decisivo del éxito de una empresa.



“Es importante que los administradores se percaten de dos cosas, primero, el cliente es quien define la calidad y no el productor-vendedor. Segundo, si la calidad del servicio no corresponde a sus expectativas, pueden perderse ventas entre los clientes actuales y no atraerse a otros nuevos”. (10:577)

“Para administrar eficazmente la calidad del servicio, una organización debería diseñar y operar un programa permanente de mejoramiento que le permita vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad. Una función conexas, consiste en evaluarla midiendo la satisfacción del cliente, es decir, sus percepciones de la calidad de los servicios”. (10:577)

### **a.2.2 Productividad del servicio**

Se puede lograr de varias maneras. “Los proveedores de servicios tienen la posibilidad de capacitar mejor a los empleados actuales o contratar a nuevos que trabajen más o con mayor habilidad”. (5:271) Además, “El proveedor puede industrializar el servicio, al añadir equipo y estandarizar la producción. Por último el proveedor de servicios puede aprovechar el poder de la tecnología”. (5:272)

Las empresas de servicios deben considerar que hay que evitar dar tanta importancia a la productividad y que por ello se reduzca la calidad. En ocasiones es mejor acceder a una reducción en la productividad a fin de crear una mayor diferenciación del servicio y que el cliente perciba una mejora en la calidad.

### **a.2.3 Diferenciación del servicio**

En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio, por lo que en la actualidad “las compañías tienen la posibilidad de diferenciar la entrega de su servicio, contando con personal de contacto más capaz y confiable, creando un

entorno físico superior en el que el producto de servicio se entrega, o diseñando un proceso de entrega superior”. (5:270)

Las empresas orientadas al servicio también pueden tratar de diferenciarse a través de sus imágenes mediante símbolos y marcas.

**b. Precio**

Concluida la planeación del producto o servicio, se fija el precio, el cual debe establecerse cuidadosamente, debido a que es un factor significativo en la economía y en la mente del consumidor que va a determinar la demanda del mercado, afectando a su vez la posición competitiva de la empresa.

**c. Plaza**

Se refiere a la distribución del producto para transportarlo desde donde se elabora a donde finalmente se consume. Se debe planear eficientemente para que el producto se traslade por el canal de distribución adecuado y así el consumidor lo obtenga en el momento exacto.

**d. Promoción**

Es el elemento de la mezcla de mercadotecnia que se utiliza para informar y persuadir a los clientes actuales y potenciales. “Sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario”. (10:482)

**1.4 Estrategia de mercadotecnia**

“Lógica de mercadotecnia mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos de mercadotecnia”. (1:785)

La fuerza de ventas se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con factores relevantes del entorno que pueden ser socioculturales, legales, políticos, los cambios económicos y con las actividades de la competencia.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos (de la empresa, de la competencia, de los clientes) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito.

#### **a. Mercado Meta**

Las estrategias de mercadotecnia van dirigidas al mercado meta, el cual se entiende como el segmento de la población hacia el cual van dirigidos todos los esfuerzos de mercadeo para atraer a los clientes actuales y potenciales.

#### **1.4.1 Ventaja competitiva**

“Ventaja que obtiene la empresa respecto de sus competidores ofreciendo a los consumidores un valor mayor, bien mediante precios bajos, bien generando unos beneficios mayores que justifiquen unos precios más elevados. Ventaja que consigue la empresa respecto de sus competidores ofreciendo a los consumidores un mayor valor”. (1:271)

Se entiende entonces por ventaja competitiva como las características o atributos de un producto o marca que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Por lo tanto la ventaja competitiva es la habilidad para obtener un rendimiento superior al de los rivales. El rendimiento superior puede expresarse en términos de valor a los clientes de la empresa. El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costes en los que incurren para encontrarlo, adquirirlo y en el transcurso de su uso.

Sin embargo, en la actualidad se reconoce que las ventajas competitivas además de permitir obtener mejores resultados deben satisfacer dos condiciones adicionales: es necesario mantenerlas a lo largo del tiempo, así como defenderlas frente a la competencia, puesto que si desaparecen o son imitadas pierden su poder para proporcionar una rentabilidad superior. Por tanto, proporcionar valor no es suficiente para conseguir ventajas competitivas sino que es necesario, además, que el valor que se ofrece sea superior al de la competencia y que esta habilidad sea sostenible a lo largo del tiempo. El mantenimiento de la ventaja competitiva implica que la empresa sea capaz de desarrollar barreras a la imitación, así como de dónde pueden surgir nuevas y mejores oportunidades de negocio, que de ser aprovechadas por la competencia, erosionarían su posición competitiva.

#### **1.4.2 Identificación de las posibles ventajas competitivas**

Para conservar la fidelidad del mercado objetivo, es importante conocer sus necesidades mejor que la competencia y ofrecerles más valor. “Si una empresa posiciona sus productos ofreciendo la mejor calidad y el mejor servicio, debe generar la calidad prometida y prestar el servicio prometido”. (1:271)

“Para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costes menores que sus competidores, diferenciar su producto de manera que resulte más atractivo que el de sus rivales y pueda cobrar un precio mayor, o llevar a cabo ambas opciones de forma simultánea. Por tanto, el liderazgo en costes y la diferenciación se consideran estrategias fundamentales para la obtención de ventajas competitivas. Junto a ellas, una tercera estrategia genérica competitiva es la estrategia de concentración, en la que el interés de la empresa se restringe a sólo una parte del mercado”. (9:117)

La diferenciación que la empresa establece sobre sus competidores le permite posicionarse por encima de ellos. Una empresa puede diferenciarse a través del

servicio, mediante una prestación rápida y cómoda; se pueden diferenciar los productos en función de la consistencia, durabilidad, seguridad, etc. El asesoramiento al cliente diferencia a las empresas de las que no lo tienen y ayuda a ser más competitivo y mantiene la fidelidad del consumidor. Además los canales de distribución de los productos y servicios también pueden diferenciar a una empresa al proporcionar mayor cobertura. Otra forma de diferenciación es contar con empleados eficientes y amables quienes mantienen el contacto directo con los clientes, entienden sus necesidades y buscan la forma de satisfacerlas.

### **1.4.3 Estrategias de mercadeo para generar ventaja competitiva**

“Estrategias que proporcionan a la empresa un posicionamiento sólido en el mercado y la mayor ventaja estratégica posible para hacer frente a sus competidores”. (1:597)

Consiste en un análisis de la competencia, por lo que se debe diseñar una estrategia de mercadeo eficaz, para que la empresa conozca todo lo posible sobre sus competidores, además es indispensable conocer periódicamente sus productos, precios, promoción y distribución de manera que la empresa descubra las áreas posibles de ventajas o desventajas competitivas.

Esta estrategia requiere de la identificación de los competidores de la empresa, con lo cual se puede evaluar los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades, así como el modelo de reacción de los competidores, para finalmente seleccionar a los que se quieren atacar o evitar.

“El diseño de una estrategia de marketing competitiva comienza con un análisis exhaustivo de los competidores. La empresa debe comparar constantemente la percepción de valor y de satisfacción que generan sus productos, sus precios, sus canales y su comunicación, con la que generan los de la competencia. De

esta forma se pueden identificar las diversas áreas que pueden suponer una ventaja o una desventaja para la organización”. (1:60)

La estrategia competitiva que adopte la empresa dependerá de su posición en el mercado objetivo; existen empresas líderes que adoptan estrategias que son imitadas o atacadas por las empresas seguidoras, quienes pretenden mantener sus cuotas de mercado y beneficios siguiendo los programas de mercadeo, precios, ofertas de productos, comercialización y promoción que realiza la competencia.

#### **1.4.4 Posicionamiento**

“El posicionamiento conlleva la implantación de los beneficios únicos de la marca y de la diferenciación respecto de la competencia en la mente de los consumidores”. (1:270)

#### **1.4.5 Estrategia de posicionamiento para obtener una ventaja competitiva**

Los consumidores posicionan los bienes y servicios según la percepción que obtengan de ellos en el mercado por lo que las empresas deben planear qué posicionamiento ofrecerá la mejor ventaja competitiva de sus bienes y servicios en el mercado meta.

### **1.5 Mezcla promocional**

Como se describió anteriormente en el punto 1.3.1, la tercera P de la Mezcla de Mercadotecnia, consiste en la Mezcla Promocional, que presenta la combinación de las estrategias de promoción de una empresa. Se encuentra integrada por: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y la venta personal.

### **1.5.1 Publicidad**

Se conoce como el conjunto de técnicas y métodos, de carácter informativo que a través de los medios de difusión, trata de crear, aumentar o mantener la demanda de un producto o servicio.

### **1.5.2 Relaciones públicas**

Son todas aquellas acciones para crear y mantener una imagen positiva de la empresa, con el fin de alcanzar prestigio, simpatía, buena voluntad, comprensión apoyo y como resultado un beneficio.

### **1.5.3 Promoción de ventas**

“Son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”. (5:461)

Representa todas las acciones de apoyo que refuerzan la función de dar a conocer un producto, de incrementar la labor de convencimiento y de transferencia de los productos o servicios al consumidor en un corto período de tiempo.

### **1.5.4 Marketing directo**

Son acciones dirigidas a consumidores cuidadosamente seleccionados con el fin de obtener una respuesta inmediata; incluye canales tradicionales como: catálogos, telemarketing y correo directo.

### **1.5.5 Ventas personales**

Es una herramienta básica de la mezcla promocional, junto con la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo, que la compañía utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadeo. A diferencia de las anteriores, la venta personal busca establecer una interacción personal con el cliente.

En contraste con herramientas como la publicidad, la venta personal resulta ser más eficaz porque forja relaciones personales duraderas con los clientes debido a que es directa. Puede ser cara a cara, por teléfono, o por otros medios como presentaciones de ventas y exposiciones.

**a. Definición**

“Presentación personal que hace la fuerza de ventas de la compañía, con el fin de vender y forjar relaciones con el cliente”. (5:461)

“Son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo al moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los clientes”. (5:473)

**b. Naturaleza de la fuerza de ventas**

La labor de ventas es una actividad que el hombre ha realizado desde muchos años atrás; se puede decir que es una de las profesiones más antiguas. Sin embargo, había sido considerada como una sencilla función de intercambiar bienes o servicios sin prestar mínima atención a las inquietudes y gustos de los clientes.

En la actualidad, las compañías trabajan por desarrollar la labor de ventas a través de personal profesional, altamente capacitado, que tiene como objetivo forjar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

**c. Importancia de la venta personal**

La importancia de la venta personal como herramienta de la mezcla promocional radica en que tiene cualidades únicas que la caracterizan y diferencian de las demás, a través de la venta personal se puede establecer una interacción directa con el cliente, de manera que el vendedor alcanza a observar cuales son las



necesidades que éste busca cubrir, por medio de un proceso de comunicación en doble vía, con el único fin de lograr la fidelidad del cliente hacia la empresa.

“Las ventas personales también permiten el surgimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación de ventas prácticas hasta una amistad personal. El vendedor eficaz siempre tiene presentes los intereses del cliente para crear una relación a largo plazo”. (5:473)

#### **d. Vendedor**

A las personas que se encargan de establecer relaciones con los clientes se les llama de diversas formas: representantes de ventas, ejecutivos de cuenta, representantes de mercadeo o simplemente vendedores. Cualquiera que sea el nombre que se le asigne, el vendedor es el contacto directo que tiene la empresa con sus clientes, es decir, se convierte en la imagen de la compañía ante éste.

“Vendedor es la persona que actúa a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, atención y obtención de información”. (5:529)

### **1.6 Proceso de la administración de la fuerza de ventas**

La administración de la fuerza de ventas es una de las funciones más importantes en toda empresa. Las principales actividades se relacionan con el presupuesto y planeamiento de las ventas de la empresa, la organización del equipo de ventas (lo que incluye el reclutamiento, la contratación, supervisión, remuneración, motivación y evaluación del desempeño del grupo de vendedores), el control y responsabilidad por las actividades de venta, siendo cada una de estas actividades esencial para el éxito comercial de la empresa.

Para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa, se requiere de una administración eficaz de la fuerza de ventas, por lo que se puede definir como

“el análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas”. (5:531)

“La administración de la fuerza de ventas cubre los pasos de reclutamiento, selección, capacitación, supervisión, motivación y evaluación de los representantes”. (4:303)

### **1.6.1 Planeación de la fuerza de ventas**

“El vendedor funciona como vínculo personal entre la empresa y sus clientes y/o prospectos, al tiempo que obtiene para la primera información vital acerca de los clientes, mercados y competidores”. (4:300)

La fuerza de ventas es el contacto y herramienta de comunicación más costosa que utiliza la compañía; sin embargo, su labor es muy importante porque no solamente están enfocados a vender sino que son capaces de producir satisfacción en los clientes y crear utilidades para la empresa.

#### **a. Objetivos de la fuerza de ventas**

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. Por lo común, las compañías definen objetivos específicos para su fuerza de ventas, de lo contrario si no se establecen normas, los vendedores pueden pasar la mayor parte del tiempo vendiendo productos establecidos a cuentas existentes, y descuidar los nuevos productos y prospectos.

“Cada vez es más común que las empresas establezcan los objetivos de sus representantes de ventas no sólo con base en el volumen de ventas, sino también con base en su capacidad para crear satisfacción en los clientes.” (4:300)

“Para implementar los objetivos de venta de la empresa, una estrategia común es que los representantes de ventas actúen como “gerentes de cuenta”, que establecen un contacto fructífero entre diversos miembros de las organizaciones que compran y que venden”. (4:301).

### **1.6.2 Organización de la fuerza de ventas**

Conforme las empresas se mueven hacia una orientación de mercado más intensa, sus fuerzas de ventas necesitan enfocarse más al mercado y orientarse más al cliente. Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes por lo que deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera precisa. Así, “si la empresa vende una línea de productos a una industria de uso final, con clientes en muchos lugares, utilizaría una fuerza de ventas con estructura territorial. Si la empresa vende muchos productos a muchos tipos de clientes, podría necesitar una estructura de fuerza de ventas de producto o de mercado”. (4:301)

#### **a. Estructura de la fuerza de ventas**

Las organizaciones pueden adecuar la estructuración de la fuerza de ventas según el territorio, producto, clientes o una combinación de diversas estructuras como se explica a continuación:

##### **a.1 Estructuración territorial**

En las organizaciones de ventas más sencillas, se asigna a cada representante un territorio exclusivo en el que representará toda la línea de la compañía.

##### **a.2 Estructuración por producto**

La especialización de productos es eficaz si los productos son técnicamente complejos, poco relacionados o muy numerosos.

### **a.3 Estructuración en función del mercado**

Las empresas tienden a especializar su fuerza de ventas en función de líneas de industrias o clientes. Es posible definir fuerzas de ventas independientes para industrias distintas e incluso para clientes diferentes. La ventaja principal de la especialización de mercado es que cada representante de ventas puede adquirir conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes.

### **a.4 Estructuras complejas**

Cuando una compañía vende una gran cantidad de productos a muchos tipos de clientes en una zona geográfica extensa, con frecuencia combina varias estructuras de fuerza de ventas. Los vendedores pueden especializarse por territorio - producto, territorio - mercado, producto - mercado, etc.

### **b. Tamaño de la fuerza de ventas**

Definida la estructura de la fuerza de ventas, la empresa debe determinar su tamaño, ya que de ella dependerá el acercamiento con los clientes y prospectos, de modo que se cumplan adecuadamente los objetivos de venta de la empresa, sin recurrir a elevados costos por no cuantificar previamente su tamaño.

Una vez que la compañía fija el número de clientes al que quiere llegar, puede utilizar un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas, que consiste en los siguientes pasos:

- Los clientes se agrupan en clases de tamaños según el volumen anual de ventas.
- Se establece para cada clase la frecuencia deseada de visitas.
- El número de cuentas dentro de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia de visitas para llegar a la carga total de trabajo anual de visitas de ventas.

- Se determina el número promedio de visitas que hace un vendedor por año.
- Se determina el número de representantes necesarios dividiendo las visitas anuales totales requeridas entre las visitas anuales promedio hechas por un vendedor.

“Por ejemplo, se tiene 1,000 cuentas tipo A y 2,000 cuentas tipo B. Las cuentas tipo A requieren 36 visitas al año y las tipo B requieren 12 visitas al año. En este caso, la carga de trabajo de la fuerza de ventas (el número de visitas que debe efectuar al año) es de 60,000 visitas:

$$[(1,000 \times 36) + (2,000 \times 12)] = 36,000 + 24,000 = 60,000$$

Si se asume que un vendedor puede efectuar 1,000 visitas al año. Por tanto, la compañía necesita 60 vendedores ( $60,000 \div 1,000 = 60$ ). (5:533)

### **1.6.3 Integración de la fuerza de ventas**

Es una fase importante del proceso administrativo para determinar la cobertura de puestos en la estructura de la organización a través de la definición de los requerimientos de personal, inventario, evaluación, selección, compensación y capacitación de la fuerza de ventas

#### **a. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas**

Para reclutar personal las empresas establecen el perfil del vendedor, luego el departamento de recursos humanos busca a los posibles candidatos a través de recomendaciones personales, agencias de empleo o por medios escritos como periódicos. El reclutamiento atrae a muchos solicitantes, de entre los cuales la compañía deberá escoger a los mejores.

La selección de representantes de ventas eficientes es la administración de la fuerza de ventas exitosa. La diferencia de funcionamiento entre un vendedor promedio y uno excelente puede ser considerable. Más allá de las diferencias en la productividad de ventas, están los grandes gastos que genera el contratar personas equivocadas por la alta rotación de personal. A su vez, una fuerza de ventas con muchos elementos nuevos es menos productiva porque no tiene el conocimiento total de la empresa y sus productos.

**b. Capacitación de la fuerza de ventas**

Los programas de capacitación son costosos e involucran grandes gastos en instructores, materiales y espacio, sin embargo son esenciales, ya que actualmente las empresas buscan que los vendedores conozcan y se identifiquen con los productos, proporcionen estrategias para acercarse a los clientes y prospectos, con el fin de establecer de forma eficiente relaciones a largo plazo entre ambos.

“Los programas de capacitación tienen varias metas, la mayor parte de los programas inician con una descripción de la historia y los objetivos de la compañía, su organización, su estructura financiera e instalaciones, y sus principales productos y mercados. Los vendedores necesitan conocer los productos de la compañía, así que se les muestra cómo se hacen y cómo funcionan. Otra cosa que es necesario conocer son las características de los clientes y de los competidores”. (5:537)

**c. Compensación de la fuerza de ventas**

La mezcla de compensaciones de los vendedores habitualmente está compuesta por un sueldo básico y comisiones económicas sobre ventas que son determinadas según la industria a la que se dedica. A esto pueden adicionarse gratificaciones por logros excepcionales. El sueldo debería asegurar al vendedor un nivel de vida mínimo incluso en malas temporadas. A esto pueden agregarse

incentivos de distintos tipos, basados en la calidad de su desempeño individual o grupal.

La empresa que paga buenos salarios puede incorporar y retener a personal de mejor calidad. Si los vendedores de la empresa ganan menos que los de la competencia, esto provocará mayor rotación y debilidad de los lazos con los clientes.

#### **1.6.4 Dirección de la fuerza de ventas**

Es una fase que comprende el proceso de influir sobre la fuerza de ventas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta para el logro de los objetivos del grupo.

La dirección determina la productividad de la fuerza de ventas a través de elementos como la motivación, por lo que su calidad se ve reflejada en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

##### **a. Motivación de la fuerza de ventas**

La mayoría de los vendedores requiere de estímulos e incentivos especiales para trabajar a su máximo nivel. Esto es válido por las siguientes razones:

- La naturaleza del trabajo: el trabajo del vendedor es terreno fértil para frustraciones frecuentes.
- Naturaleza humana: la mayoría de las personas opera por debajo de su capacidad en ausencia de incentivos especiales.
- Problemas personales.

“Al estudiar la motivación de los representantes de ventas, se desarrolló un modelo que indica que cuanto más alta es la motivación del vendedor, mayor es su esfuerzo. Un mayor esfuerzo produce un mejor desempeño; un mejor desempeño produce mayores recompensas; mayores recompensas dan pie a una mayor satisfacción, y una mayor satisfacción refuerza la motivación”. (4:307)

“La motivación de las personas en ambientes organizacionales destaca la importancia del clima de la organización en la motivación del individuo. La explicación simplificada de los motivos realizada por Maslow y Herzberg señala muy bien las necesidades humanas, pero se debe dar mayor importancia a las recompensas y expectativas de recompensas”. (6:73)

Entre las formas de motivación que son generalmente aceptadas por los vendedores son aquellas recompensadas monetariamente, el crecimiento personal, y la sensación de logro. Es importante que los gerentes de ventas sepan motivar a su personal, ya que se ha demostrado que los reconocimientos, el respeto, seguridad y agrado son las formas de recompensa menos apreciadas por la fuerza de ventas, ya que no les otorgan la posibilidad de progresar y de satisfacer sus necesidades.

También se pueden utilizar los motivadores complementarios como las juntas periódicas de vendedores que proporcionan una ocasión social, una oportunidad de conocer y hablar con el "alto mando de la compañía", así como la oportunidad de identificarse con un grupo más grande. Son una herramienta de comunicación y motivación muy importante.

### **1.6.5 Control de la fuerza de ventas**

“Para supervisar a sus representantes de ventas las empresas de éxito establecen normas para las visitas a clientes y prospectos, y ayudan a los



representantes a usar el tiempo de ventas de la forma más eficiente posible”. (4:305)

Las compañías varían poco en lo relativo a la dirección de sus representantes de ventas. Los representantes de ventas, cuyos ingresos son principalmente comisiones, por lo general están sujetos a menos supervisión. Aquellos que reciben salario y deben cubrir cuentas definidas, suelen sujetarse a mayor supervisión.

#### **a. Evaluación de la fuerza de ventas**

La buena retroalimentación significa obtener información con regularidad de los vendedores para evaluar su eficiencia.

“Para evaluar a los vendedores, las empresas se apoyan en información obtenida con regularidad a través de informes de ventas, observaciones personales, cartas y quejas de los clientes, encuestas de clientes y conversaciones con otros vendedores”. (5:549)

## **1.7 Restaurante**

### **1.7.1 Definición**

Se puede definir como un establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas. Los restaurantes generalmente brindan tres clases de servicios diferenciados y básicos, que son: desayuno, almuerzo y cena.

Los precios de los alimentos son de acuerdo a la categoría del establecimiento, que varía según el lugar donde se halle situado, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de su servicio.

Existen una serie de categorías intermedias, desde la más modesta fonda que sirve un menú, o sea, una serie de alimentos únicos por un precio fijo y en mesas

comunes, hasta el más lujoso restaurante a la carta, donde el cliente elige su menú y paga de acuerdo con el servicio y la calidad de los platos que consume.

### **1.7.2 Restaurante de carne a la parrilla**

Tipo de restaurante donde se sirven carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla. El servicio debe ser rápido y eficiente en estos establecimientos, y la decoración muchas veces es orientada al estilo Oeste Americano.

El clásico restaurante de carne a la parrilla está atendido por un equipo de meseros, a las órdenes de un Maitre, que es el capitán o jefe, éste recibe a los clientes, está atento a todo lo que pasa en las mesas, dirige el servicio y en ocasiones especiales sirve él mismo.

Para dar respuesta a la demanda de los numerosos restaurantes, actualmente existen escuelas especiales donde se imparte una enseñanza profesional para preparar personal práctico en las distintas tareas como cocineros, meseros, personal administrativo, hasta personal superior como Maitres, Chefs y Gerentes.

Al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: instalaciones, servicios, menú, etc., siendo el servicio de los meseros en las mesas uno de los criterios más valorados.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA POR SU POSICIÓN ANTE LA COMPETENCIA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Este capítulo muestra los hallazgos obtenidos a través del trabajo de campo que se realizó en el ambiente interno y externo del restaurante de carne a la parrilla objeto de estudio.

El objetivo del trabajo de campo consiste en mostrar la situación actual del restaurante y su posición con relación a la competencia, así como la forma en que se administra la fuerza de ventas.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo de campo contiene dos etapas, la primera constituyó la investigación exploratoria, utilizando para ello la técnica de grupos focales, realizando dos sesiones, con 10 participantes cada una, con personas comprendidas entre los 28 a 60 años de edad, trabajadores y de un nivel socioeconómico medio – alto, con el objetivo de obtener datos primarios para conocer la opinión general de las personas con respecto a los restaurantes de carne a la parrilla y las características que los llevan a preferir determinado restaurante, ya sea por su calidad, precio, producto o servicio y de esta manera obtener información eficaz que permita analizar el entorno externo del restaurante.

La segunda fase que se desarrolló fue la investigación descriptiva en la cual se utilizó la técnica de entrevista en el punto de venta que incluye el restaurante en estudio y en restaurantes de la competencia además de la entrevista ejecutiva como herramienta principal para la recopilación de datos primarios de los clientes externos, donde la muestra fue de 150 personas.

Se utilizó el instrumento de recolección de información denominado “encuesta”, con el objetivo de obtener datos confiables sobre las estrategias de ventas aplicadas, así también para recabar detalles sobre la calidad de los productos, el servicio al cliente, la estructura y administración de la fuerza de ventas. Esta técnica permitió recolectar datos puros de los siguientes grupos:

- Entrevistas con los clientes externos del restaurante en estudio.
- Entrevistas con clientes de la competencia.
- Entrevistas con ejecutivos.
- Entrevistas con los altos mandos del restaurante en estudio.
- Entrevistas con la fuerza de ventas del restaurante en estudio.

Se utilizó el cuestionario con respuestas cerradas, para obtener referencias sobre el estado real del restaurante respecto a la competencia y la administración de la fuerza de ventas.

Además, se aplicó la técnica de observación para obtener un juicio objetivo del fenómeno que se investiga en el entorno interno y externo del restaurante.

Para la presentación de la información recabada se utilizan instrumentos de estadística como: a) cuadros de vaciado de información y gráficas, que facilitan el proceso de clasificación, ordenamiento, presentación matemática y b) gráficas de las respuestas.

## **2.2 Determinación de la unidad muestral y periodo histórico**

El tamaño de la muestra para las encuestas realizadas al cliente externo sobre su opinión con respecto al servicio al cliente y determinación del restaurante de carne a la parrilla de su preferencia fue estimado considerando para el efecto un nivel de confianza del 95% con un máximo error de estimación del 8%.

### **Cálculo del tamaño de la muestra de los clientes externos**

$$B = 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

$$e = 0.08$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$n = Z^2 \left[ \frac{p \times q}{e^2} \right]$$

$$n = 1.96^2 \left[ \frac{0.50 \times 0.50}{0.08^2} \right]$$

$$n = 3.8416 \left[ \frac{0.25}{0.0064} \right]$$

$$n = 150 \text{ personas}$$

También se utilizó la misma técnica de encuesta para obtener datos primarios de los clientes internos del restaurante donde se determinó que la unidad muestral estaba constituida por la fuerza de ventas del restaurante en estudio.

Se realizó un censo de la fuerza de ventas, la que se encuentra integrada por 14 personas, debido a que por su tamaño es posible obtener información de cada uno de sus miembros.

Se estima que de la información recabada se tuvo un nivel de confianza del 95% y un máximo error de estimación de 8%.

El período en el cual se realizó el trabajo de campo comprende del 1 al 20 de diciembre de 2005.

## **2.3 Generalidades de la empresa en estudio**

### **2.3.1 Antecedentes**

Dentro del ámbito de la investigación, se tiene como objeto de estudio un restaurante de carne a la parrilla ubicado en la zona viva de la ciudad de Guatemala. Fue inaugurado en el año de 1985, dentro de un período político difícil y donde nadie creía en invertir en Guatemala, a pesar de ello, tres guatemaltecos vieron con mucho entusiasmo la posibilidad de incursionar en el servicio de restaurantes de carne en la ciudad.

Estos tres empresarios se unieron, para dar origen a un restaurante diferente a los existentes; éste debería ser distinto en todos los aspectos, ya que en ese entonces existían varios restaurantes de carne en los cuales lo único que ofrecían de variante en sus menús eran ensaladas de lechuga y tomate, por lo que éste ofrecería un menú pequeño pero muy variado, a fin de satisfacer los diferentes gustos.

El restaurante objeto de estudio ha sido una empresa líder en el servicio de carne a la parrilla, en el sector de la zona viva de la ciudad de Guatemala, a lo largo de 21 años de existencia. Actualmente posee la capacidad instalada para satisfacer la demanda del mercado potencial, el cual posee un estatus socioeconómico *medio - alto*.

El restaurante tiene un horario de atención al público desde de las 12 horas hasta las 23 horas, de lunes a domingo, ofreciendo a los clientes menús de almuerzo, cena y postres. Ofrece una variedad de servicios a los comensales que desean degustar de carne a la parrilla, como es el servicio de mesas y bar.

Además cuenta con instalaciones disponibles para la realización de eventos especiales.

El restaurante cuenta con juegos infantiles, estos se encuentran ubicados en el área del jardín donde hay servicio de mesas para aquellas personas que disfrutan comer al aire libre.

Una característica importante de resaltar, es el amplio parqueo que posee el restaurante con capacidad para 200 vehículos, proporcionando un valor agregado al servicio que adquiere el cliente.

#### **2.4 Análisis sobre aspectos generales de restaurantes de carne a la parrilla**

Por su condición cualitativa las sesiones de grupos focales realizadas proporcionaron información importante sobre los aspectos generales de los restaurantes de carne a la parrilla y las variables que los clientes consideran determinantes para elegir el de su preferencia.

Las sesiones de grupos focales permitieron obtener información sobre aspectos específicos como: frecuencia de visita a estos restaurantes, percepción sobre la calidad de los platillos; percepción sobre la atención y el servicio al cliente; opinión de la localización e instalaciones de dichos restaurantes. Sobresalen hallazgos que se encuentran estrechamente ligados a características que se observan al momento de la selección y preferencia de un restaurante de carne a la parrilla como calidad, servicio, precio y ubicación entre otros.

Cada sesión se llevó a cabo con la colaboración de 10 participantes, todos ellos comprendidos entre 28 a 60 años de edad, trabajadores de nivel socioeconómico *medio – alto*, quienes fueron seleccionados porque tienen las características del mercado objetivo del restaurante.

## **2.4.1 Resultados obtenidos de las sesiones de grupos focales**

### **a. Aspectos Generales**

Inicialmente, para conocer la opinión general de los participantes sobre los restaurantes de carne a la parrilla, se dirigió la sesión a obtener los nombres de restaurantes dedicados a esta especialidad y definir cuáles se encuentran posicionados en la mente de los consumidores, determinándose que el restaurante objeto de estudio se encuentra ubicado en la cuarta posición dentro de los restaurantes mencionados.

Al preguntar a los participantes sobre el sector o zona de la ciudad que prefieren para visitar estos restaurantes de carne a la parrilla, se reflejó su preferencia por aquellos que se encuentran ubicados en la zona 10 y carretera a El Salvador por su exclusividad y ubicación, seguidamente por los restaurantes que se encuentran ubicados en la zona 7 y 11 de la capital y una mínima porción de los participantes reconocieron como opción los restaurantes ubicados en la zona 9 por estar ubicados dentro del centro empresarial de la ciudad.

El tercer aspecto general a investigar fue la frecuencia de visita a estos restaurantes. Los participantes respondieron que por lo menos visitan estos restaurantes una vez al mes con su familia y de dos a tres veces al mes para reuniones de negocios.

El cuarto punto general especificaba la forma en que los participantes permanecen fieles al restaurante de su preferencia. Se obtuvo diversas respuestas, siendo la principal el buen servicio recibido durante la última visita; sin embargo, se resaltan variables como la publicidad que causa un gran impacto en la mente del consumidor al mantener la presencia de marca impulsando nuevas visitas al restaurante y finalmente en la actualidad se hace presente un factor necesario como lo es la seguridad, ya los comensales buscan un lugar seguro donde compartir con su familia o realizar reuniones de negocios.



**b. Características a evaluar para la selección de un restaurante de carne a la parrilla**

En el grupo focal se estableció que la característica fundamental para la selección y preferencia de los clientes de un restaurante de carne a la parrilla se basa en *la calidad en el servicio al cliente*, seguido estrechamente por la calidad del producto, donde finalmente los participantes coinciden que ambos se complementan para que un restaurante de esta especialidad se mantenga como su favorito dentro del resto de la competencia.

En lo relacionado a las cualidades que deben poseer los meseros de un restaurante de carne a la parrilla, los participantes opinaron que la edad y género de los meseros no influye en el servicio prestado; sin embargo, el nivel de escolaridad puede mejorar la capacidad de aprendizaje de nuevas tendencias en el servicio al cliente, aumentar su productividad y por consiguiente crear posicionamiento del restaurante en el mercado objetivo.

Otro aspecto considerado por los consumidores es el precio del producto, pero no es determinante, ya que están dispuestos a pagar un alto precio a cambio de consumir productos de excelente calidad si es combinado con un excelente servicio.

Según el desarrollo del grupo focal, la opinión que tenían los participantes sobre el servicio que prestaban los restaurantes de carne a la parrilla actualmente en Guatemala era calificado como bueno entre un rango de excelente a malo, donde se percibe entonces que estos restaurantes les falta mejorar aspectos como calidad de los productos y servicios para llegar a la excelencia que busca cualquier comercio dentro de la industria de alimentos.

Dentro de los aspectos negativos que perciben los participantes del grupo focal de los restaurantes de carne a la parrilla se describen variables como: inadecuado servicio al cliente, baja calidad del producto y falta de capacitación del personal en el trato al cliente.

Las variables como las instalaciones y áreas de juegos infantiles son importantes para aquellos que desean disfrutar un ambiente familiar al momento de visitar los restaurantes de carne a la parrilla; en algunos casos lo convierte en un factor determinante para seleccionar y preferir un restaurante.

Con respecto a la publicidad es notable que los participantes tienen en la mente aquellos restaurantes que tienen presencia en el mercado a través de los diversos medios publicitarios, ya sea escritos, radiales y en algunos casos televisivos, lo que los motiva a visitar y en ocasiones a conocer un restaurante.

Muchas opiniones recabadas en la sesión del grupo focal coinciden que muchos restaurantes poseen estrategias promocionales a través de tarjetas que acumulan puntos, que ofrecen descuentos o realizan promociones por consumo, lo que despierta el deseo de visitar el lugar para aprovechar la promoción.

Otra forma de publicidad que conocen los participantes del grupo focal es la publicidad de boca en boca; es decir, las recomendaciones de personas que han visitado el lugar y de estas sobresalen las que hacen referencia al servicio al cliente ya que los participantes coinciden en que la calidad de un producto se puede mejorar; sin embargo, la calidad del servicio al cliente es un aspecto que si se pierde ya no se puede recuperar y que al final se convierte en la carta de presentación de este tipo de negocio.

**c. Estrategias de posicionamiento**

Como se mencionó con anterioridad, los clientes pueden tolerar en algún momento que la calidad de un producto se reduzca accidentalmente, no así la calidad en el servicio. Los participantes consideran que un restaurante puede reunir todas las cualidades para ser el mejor de entre los mismos de su clase, al proporcionar a través de su servicio los beneficios que ofrecen al momento de adoptar las estrategias para llegar al consumidor.

Según los participantes del grupo focal, un consumidor es fiel al restaurante de su preferencia al recibir exactamente lo que se le ofrece, más el valor agregado que no debe faltar, porque no hay cliente más satisfecho que el que recibe más de lo que espera al momento de visitar un restaurante de carne a la parrilla.

Existen diversas características que los participantes consideran determinantes para posicionar un restaurante en la mente del consumidor. Entre ellas está la marca o el nombre del restaurante que por su trayectoria y experiencia se da a conocer como uno excelente comparado con la competencia. Otro factor importante según la opinión de los participantes es la capacidad de la fuerza de ventas para atraer y mantener a los clientes actuales y potenciales, el cual es un aspecto que determina el éxito de un restaurante.

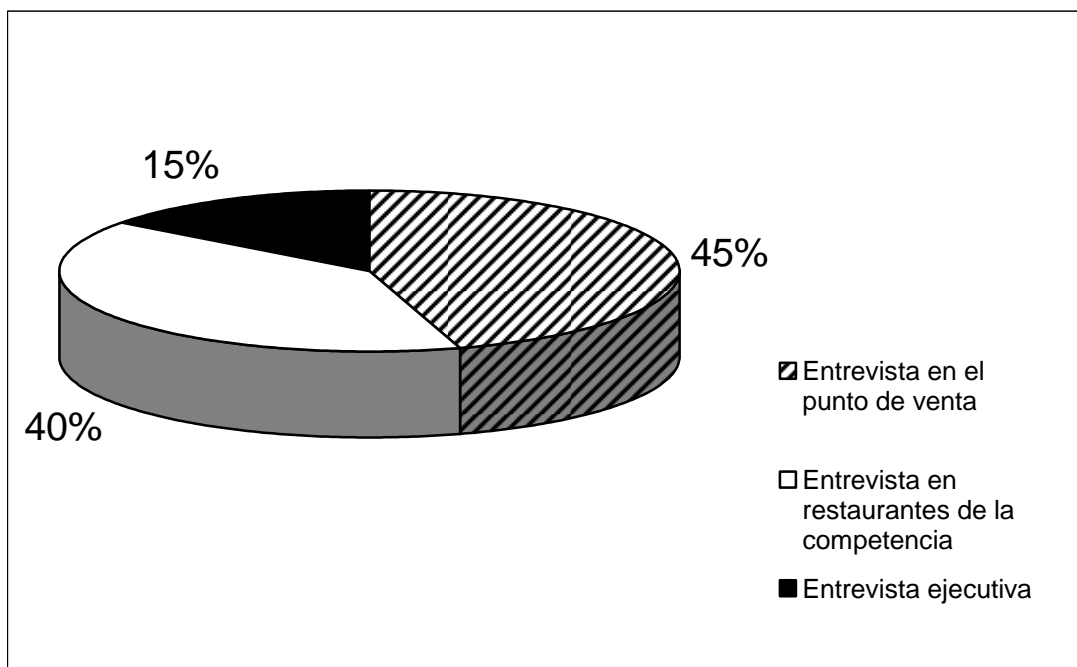
Los participantes del grupo focal consideran importante que los restaurantes de carne a la parrilla constantemente evalúen la calidad de sus productos así como la calidad del servicio para monitorear su posición y estrategias ante los consumidores.

## 2.5 Análisis sobre la administración de la fuerza de ventas en restaurantes de carne a la parrilla

Las entrevistas se distribuyeron entre un total de 150 personas de la siguiente manera: (Véase gráfica No. 1)

• Entrevistas en punto de venta (restaurante en estudio)	68
• Entrevistas en restaurantes de la competencia	60
• Entrevista ejecutiva	<u>22</u>
Total	150

GRÁFICA 1  
DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE  
LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### 2.5.1 Entrevista a clientes del restaurante en estudio

Como parte de la investigación descriptiva para recabar datos primarios, se realizó encuestas en el restaurante objeto de estudio para conocer la opinión del cliente externo del restaurante, donde se obtuvo la siguiente información:

#### a. Servicio al cliente

Se desea conocer la percepción general con respecto al servicio prestado al cliente en el restaurante en estudio, donde el 54% de los encuestados considera que es excelente, mientras que el 46% restante lo considera bueno; es importante hacer notar que un 0% lo considera regular o malo. (Véase cuadro 2)

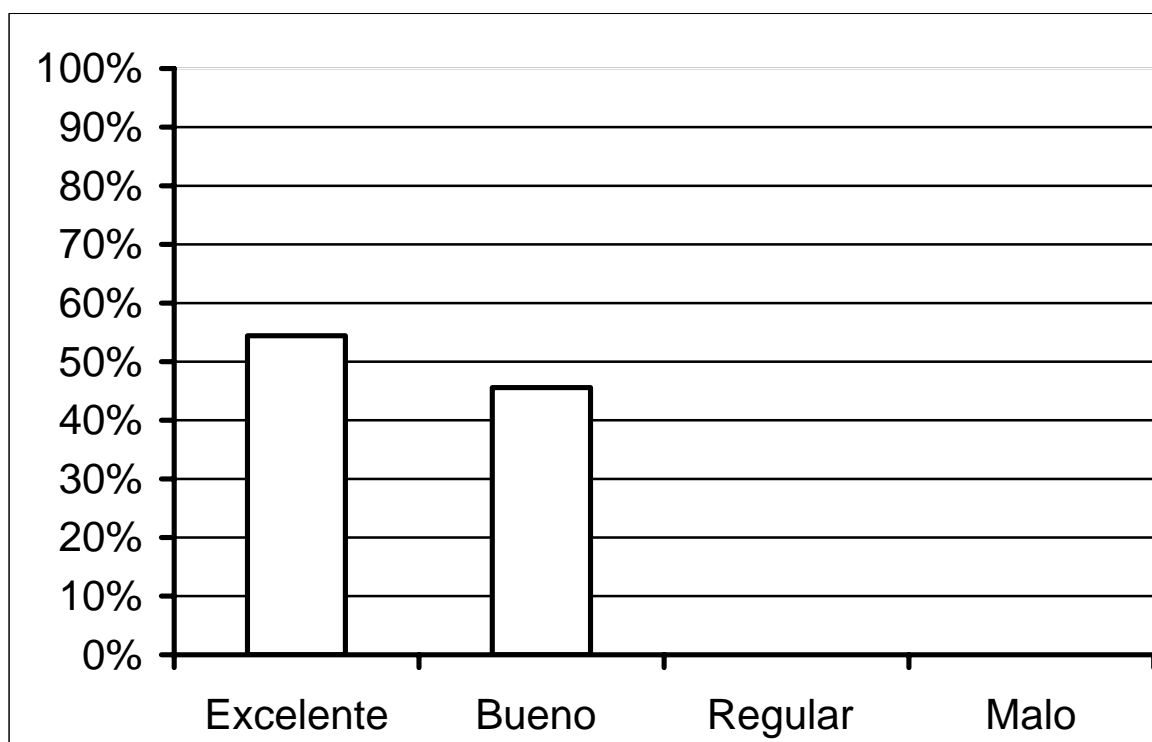
CUADRO 2  
PERCEPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO PROPORCIONADO  
EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO

Percepción del servicio	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	37	54%
Bueno	31	46%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Al establecer la calidad del servicio proporcionado a los clientes del restaurante en estudio, un 54% opinó que la calidad fue excelente, un 46% respondió que la calidad en el servicio fue buena y un 0% respondió que fue regular o mala. (Véase gráfica 2)

GRÁFICA 2  
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO EN EL  
RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Al preguntar sobre la rapidez al momento de servirle al cliente en el restaurante objeto de estudio, un 85% respondió que si fue rápido, un 5 % respondió que no fueron rápidos para servir los alimentos solicitados y un 10% no respondió la pregunta debido a que no lo consideró relevante. Es notable que la rapidez es una característica que se encuentra por arriba de la media. (Véase cuadro 3)

**CUADRO 3**  
**PERCEPCIÓN DE LA RAPIDEZ AL MOMENTO DE SERVIR LOS ALIMENTOS**  
**EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

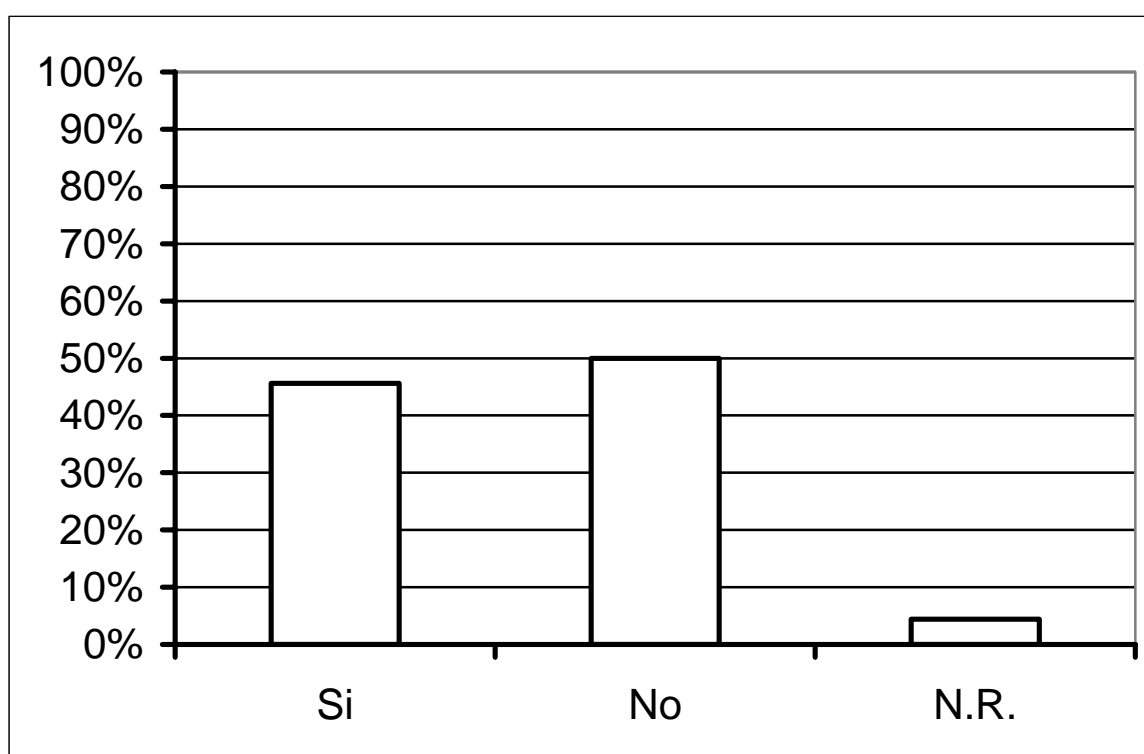
Rapidez en el servicio	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	85%
No	3	5%
N.R.	7	10%
TOTAL	68	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**b. Proceder del mesero durante la prestación del servicio**

Al preguntar a los encuestados con respecto a si el mesero realizó alguna sugerencia para consumir algún producto que no conocía o no pensaba consumir, un 50% respondió que no recibió ninguna sugerencia por parte del mesero, un 46% respondió que si recibió sugerencias para consumir algún postre o acompañamiento del plato principal y un 4% no respondió a la pregunta. (Véase gráfica 3)

GRÁFICA 3  
PROCEDER DE LA FUERZA DE VENTAS PARA INCENTIVAR EL CONSUMO  
DE ALIMENTOS EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO  
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Con respecto a la forma en la que influye el mesero en el cliente para tomar la decisión de compra en el restaurante objeto de estudio, un 43% opinó que la influencia del mesero fue regular, un 21% opinó que la influencia por parte del mesero fue poca o nula y un 15% respondió que el mesero influyó mucho en su decisión de compra. (Véase cuadro 4)



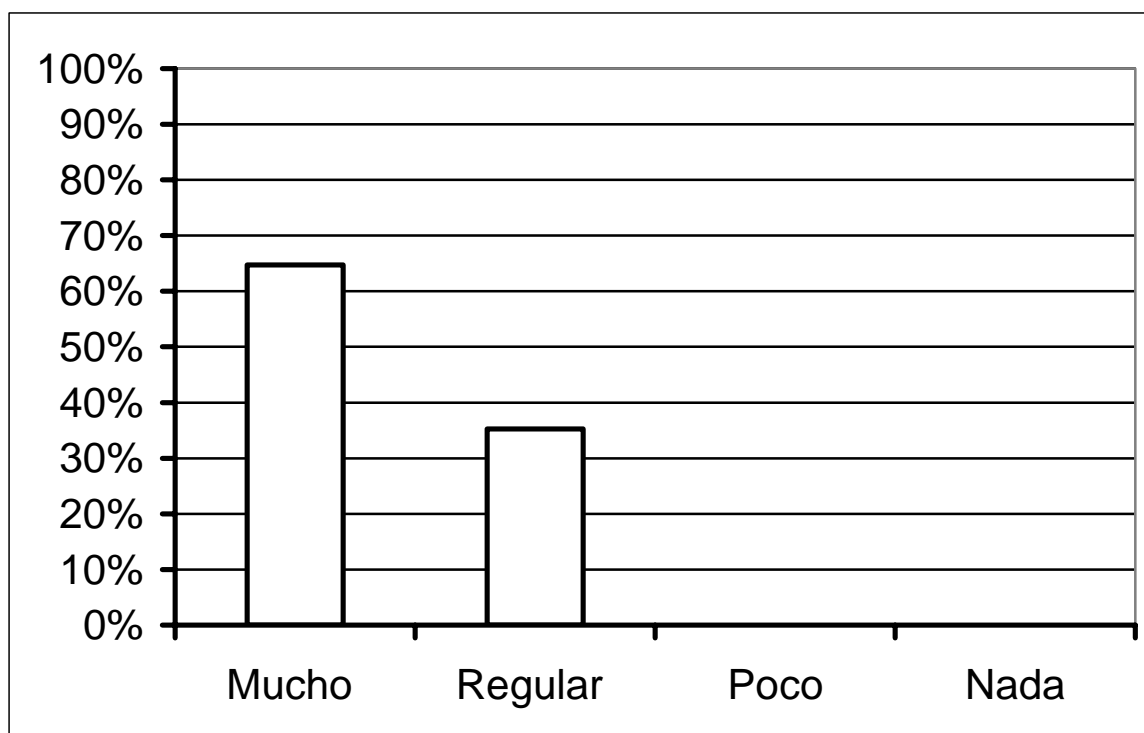
**CUADRO 4**  
**INFLUENCIA QUE EJERCE LA FUERZA DE VENTAS EN LA DECISIÓN DE**  
**COMPRA DE LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

<b>Influencia del mesero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	10	15%
Regular	30	43%
Poco	14	21%
Nada	14	21%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Quando los clientes opinan sobre la motivación del mesero al momento de atenderle, un 65% responde que encuentra muy motivado al mesero al atenderle, mientras que un 35% responde que notó que la motivación del mesero era regular, sin embargo un 0% responde que encuentran poco o nada motivado al mesero. (Véase gráfica 4)

GRÁFICA 4  
PERCEPCIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL MESERO  
EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO  
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO.



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Según la encuesta el 100% de los entrevistados considera que recibió una atención amable por parte del mesero desde el momento en que entró al restaurante y en su totalidad visitaría de nuevo el restaurante debido al buen servicio, al sabor de los platos, al buen precio y a la calidad en general. (Véase cuadro 5)

**CUADRO 5**  
**PERCEPCIÓN SOBRE LA ATENCIÓN DEL MESERO**  
**EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

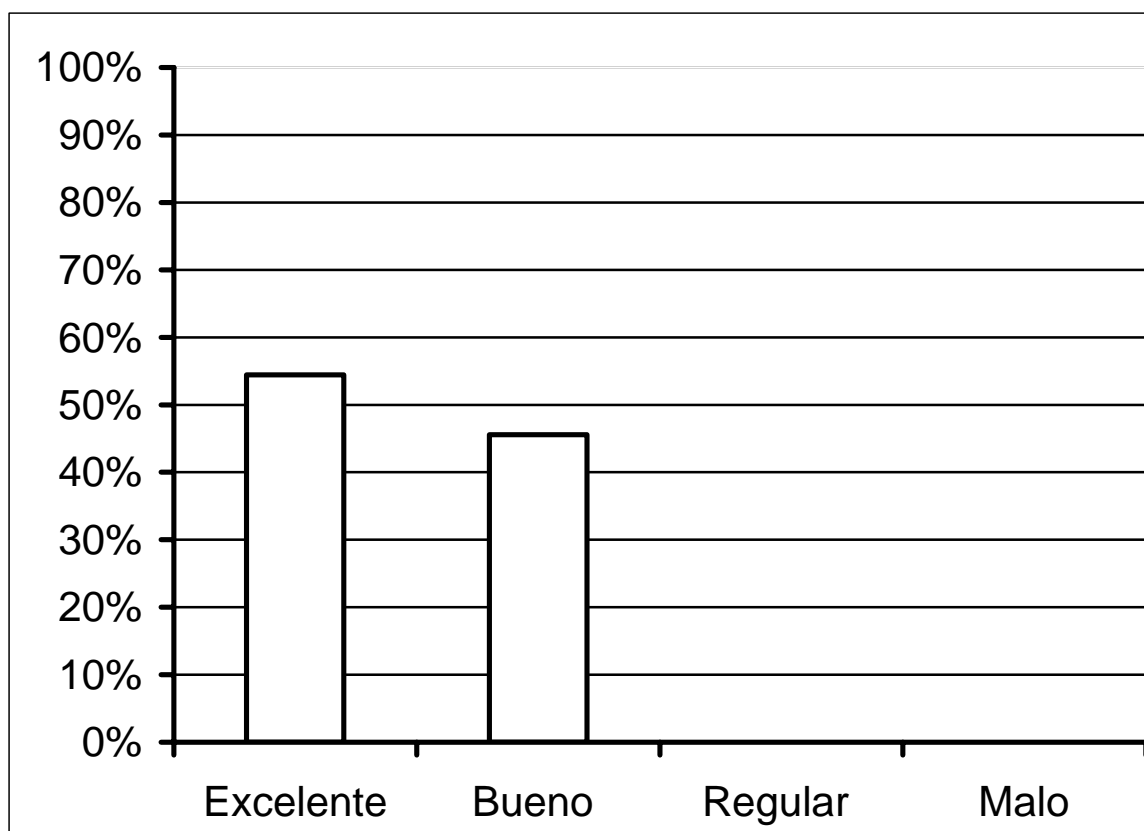
<b>Atención amable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	68	100%
No	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**c. Calidad de los productos**

Al preguntar a los clientes sobre como calificaba la calidad de los productos que consumió en el restaurante en estudio, el 54% opinó que la calidad era excelente y el 46% restante opinó que la calidad del producto consumido era bueno. Se encontró que un 0% opinaba que era regular o malo porque recibieron los productos que esperaban. (Véase gráfica 5)

GRÁFICA 5  
PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CONSUMIDOS  
EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO  
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Finalmente al preguntar a los clientes si recomendaría el restaurante a otras personas, el 100% de los encuestados respondió que sí, por la calidad de los productos, por el excelente servicio, por los buenos precios y por el delicioso sabor de los platos. (Véase cuadro 6)

**CUADRO 6**  
**DISPONIBILIDAD DEL CLIENTE EXTERNO**  
**PARA RECOMENDAR EL RESTAURANTE A OTRAS PERSONAS**

Recomienda el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	100%
No	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### **2.5.2 Entrevista a clientes de la competencia del restaurante en estudio**

Como parte del análisis para investigar las causas que provocan pérdida de posicionamiento y baja en las ventas del restaurante en estudio, se entrevistó a clientes en restaurantes de la competencia para conocer su opinión sobre estos restaurantes y determinar los factores que los hacen escoger a un restaurante de la competencia como su favorito.

#### **a. Servicio al cliente**

Con respecto a la opinión de los entrevistados acerca del servicio recibido en el restaurante de la competencia, consideran en un 73% que es excelente, y un 27% lo percibe como bueno. (Véase cuadro 7)

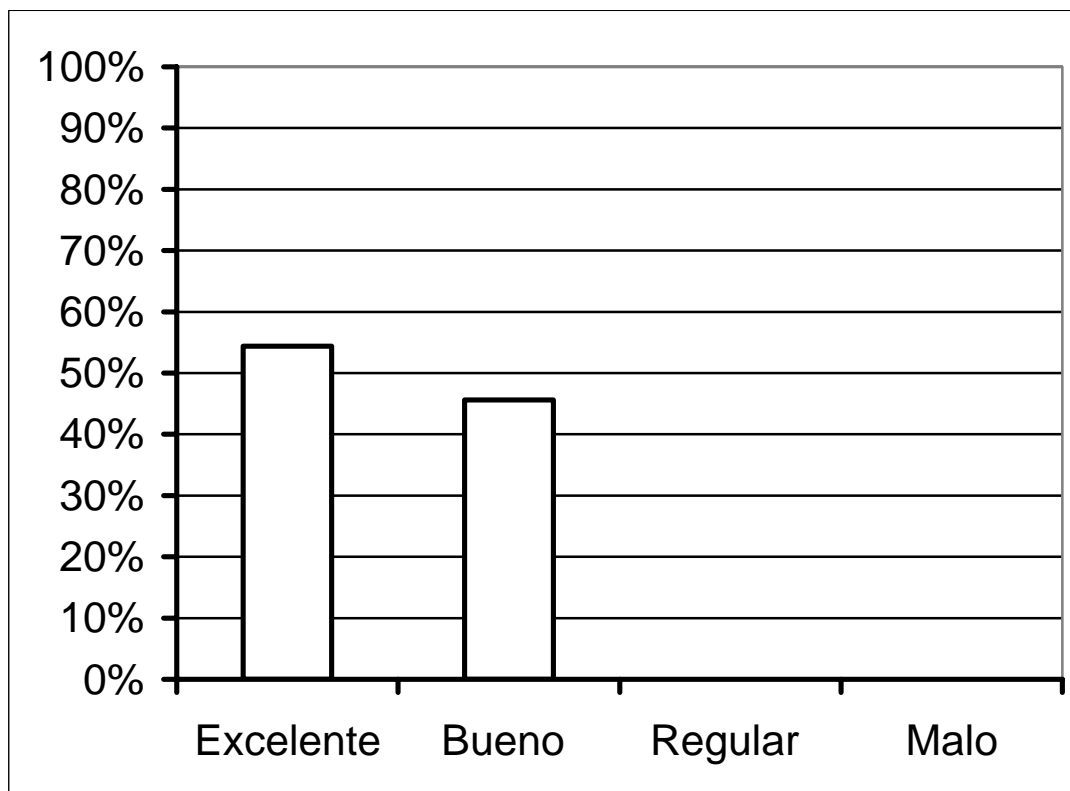
**CUADRO 7**  
**PERCEPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO PROPORCIONADO**  
**POR EL MESERO EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

<b>Percepción del servicio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	44	73%
Bueno	16	27%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Según los resultados de la encuesta sobre la opinión de la calidad del servicio proporcionado a los clientes del restaurante de la competencia, un 82% opinó que la calidad fue excelente, un 18% respondió que la calidad en el servicio fue buena y un 0% respondió que fue regular o mala. (Véase gráfica 6)

GRÁFICA 6  
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO EN  
RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Un aspecto importante es sobre la percepción en la rapidez al momento de servirle al cliente en restaurantes de la competencia, donde se obtuvo que un 92% respondió que si fue rápido, un 5 % respondió que no fueron rápidos para servir los alimentos solicitados y un 3% no respondió la pregunta. (Véase cuadro 8)

**CUADRO 8**  
**PERCEPCIÓN DE LA RAPIDEZ AL MOMENTO DE SERVIR LOS ALIMENTOS**  
**EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

Rapidez en el servicio	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	92%
No	3	5%
N.R.	2	3%
TOTAL	60	100%

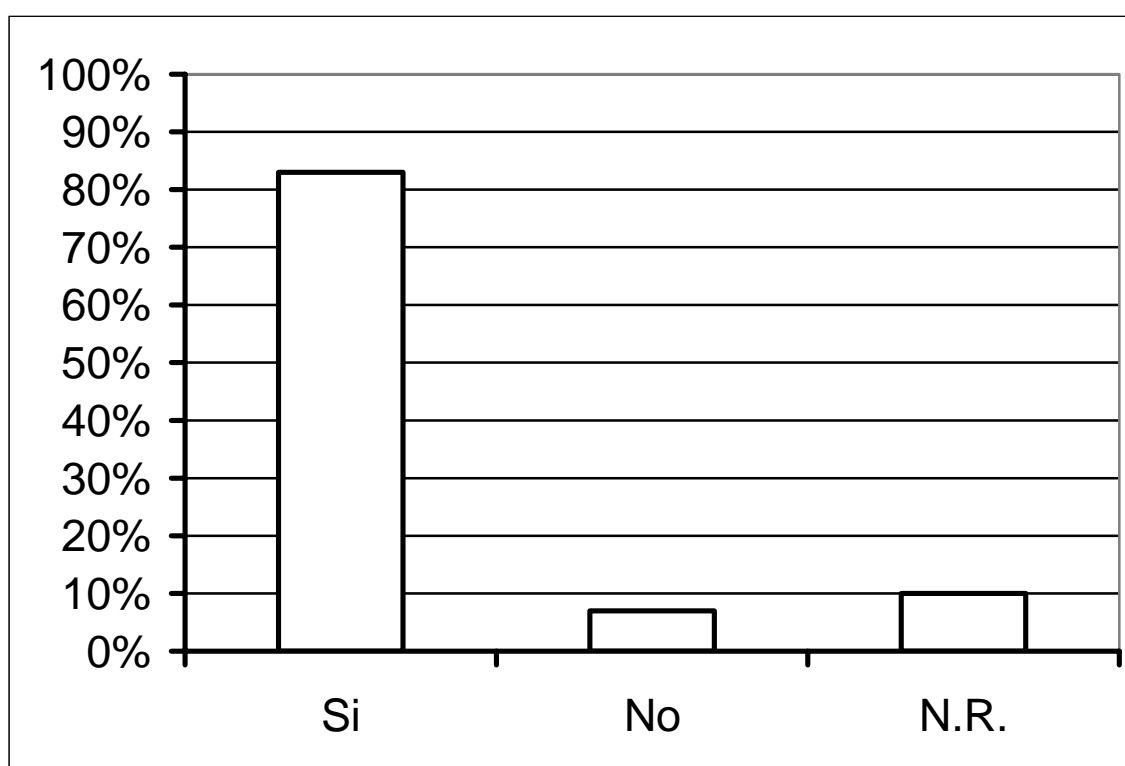
Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**b. Proceder del mesero durante la prestación del servicio**

Los resultados obtenidos al preguntar a los encuestados con respecto a si el mesero realizó alguna sugerencia para consumir algún producto que no conocía o no pensaba consumir, un 83% respondió que recibió sugerencias por parte del mesero para consumir algún platillo del menú, un 7% respondió que no recibió sugerencias para consumir algún postre o acompañamiento del plato principal y un 10% no respondió a la pregunta. (Véase gráfica 7)



GRÁFICA 7  
PROCEDER DE LA FUERZA DE VENTAS PARA INCENTIVAR EL CONSUMO  
DE ALIMENTOS EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA  
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Con respecto a la pregunta si influye el mesero en el cliente para tomar la decisión de compra en restaurantes de la competencia, un 58% opinó que la influencia del mesero fue de gran importancia al momento de ordenar los alimentos, un 17% opinó que la influencia por parte del mesero fue regular, seguidamente un 5% considera que la influencia del mesero fue poca y un 8% respondió que el mesero no influyó en su decisión de compra. (Véase cuadro 9)

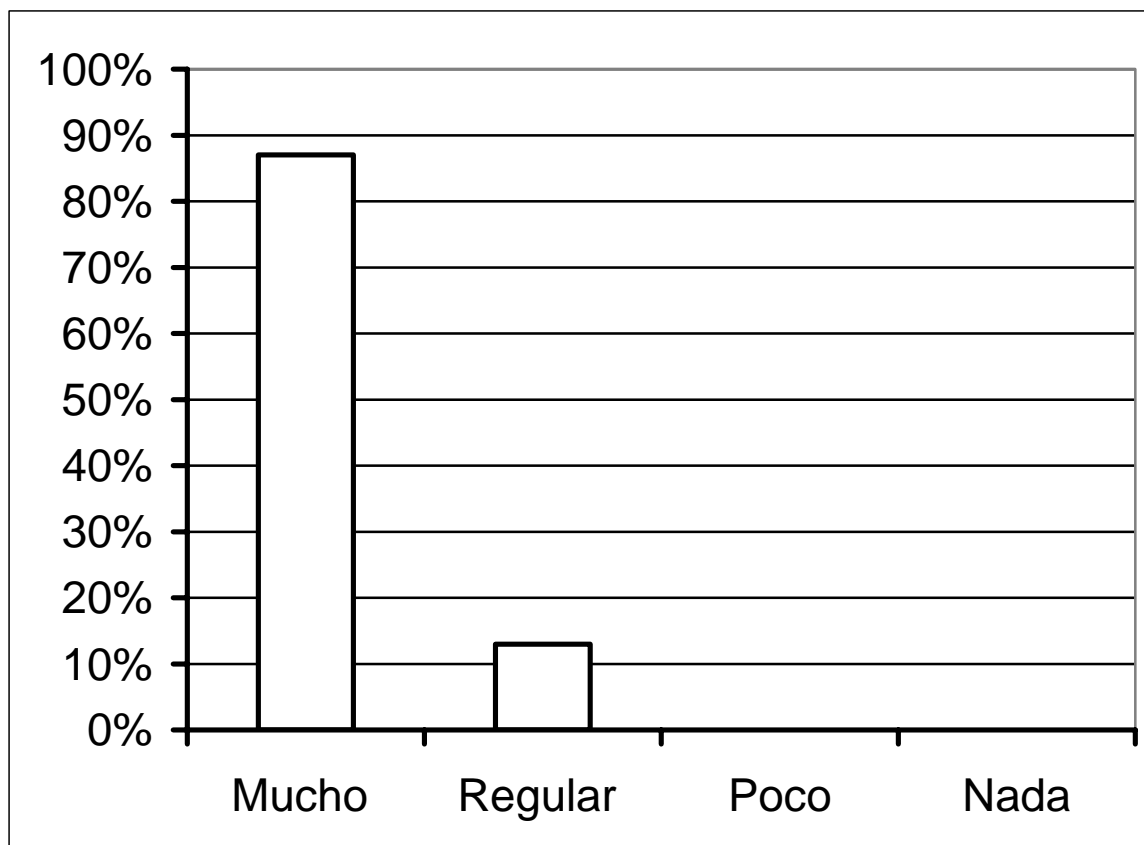
**CUADRO 9**  
**INFLUENCIA QUE EJERCE LA FUERZA DE VENTAS EN LA DECISIÓN DE**  
**COMPRA DE LOS CLIENTES EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

Influencia del mesero	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	35	58%
Regular	17	29%
Poco	3	5%
Nada	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Cuando los clientes opinan sobre la motivación del mesero al momento de atenderle, un 87% responde que encuentra muy motivado al mesero al atenderle, mientras que un 13% responde que notó que la motivación del mesero era regular, sin embargo un 0% responde que encuentran poco o nada motivado al mesero. (Véase gráfica 8)

GRÁFICA 8  
PERCEPCIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL MESERO  
EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA  
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO.



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Según la encuesta el 100% de los entrevistados se considera satisfecho con respecto a la atención recibida durante su visita al restaurante de la competencia y en su totalidad lo visitaría de nuevo debido al excelente servicio y a la calidad de los platos, es decir que todas las expectativas en cuanto a servicios y productos fueron satisfechas. (Véase cuadro 10)

CUADRO 10  
 PERCEPCIÓN SOBRE LA ATENCIÓN DEL MESERO  
 EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA  
 SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO

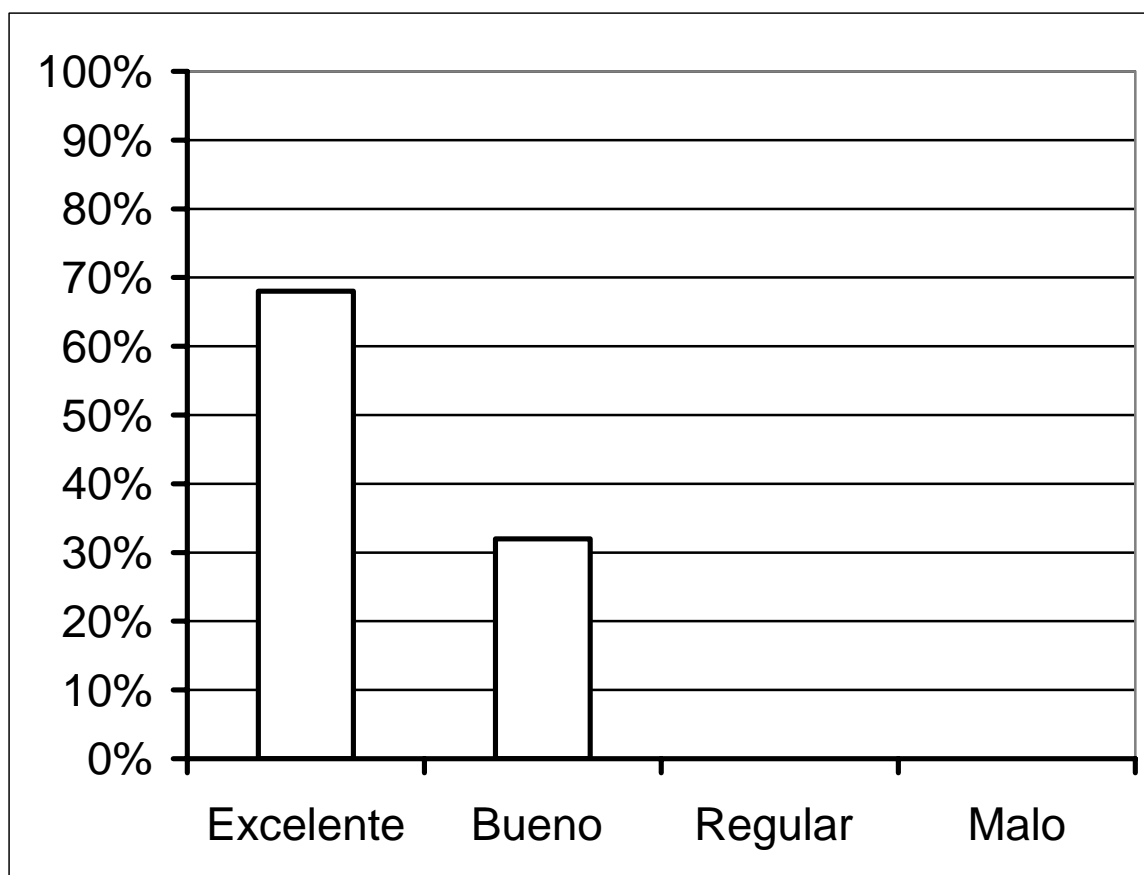
Atención amable	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**c. Calidad de los productos**

Según las entrevistas con clientes que visitan restaurantes de la competencia, al preguntar sobre como calificaba la calidad de los productos que consumió, el 68% opinó que la calidad era excelente y el 32% opinó que la calidad del producto consumido era bueno. (Véase gráfica 9)

GRÁFICA 9  
PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CONSUMIDOS  
EN RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA  
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Al preguntar a los clientes si recomendarían el restaurante de la competencia a otras personas, el 100% de los encuestados respondió que sí. (Véase cuadro 11)

**CUADRO 11**  
**DISPONIBILIDAD DEL CLIENTE EXTERNO**  
**PARA RECOMENDAR EL RESTAURANTE DE LA COMPETENCIA**  
**A OTRAS PERSONAS**

<b>Recomienda el restaurante</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	60	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### **2.5.3 Entrevista ejecutiva**

Para conocer la opinión de las personas que realizan eventos empresariales en restaurantes de esta especialidad, se realizó una serie de entrevistas con ejecutivos para determinar que piensan con respecto a restaurantes de carne a la parrilla, obteniéndose la siguiente información.

#### **a. Frecuencia de visita a restaurantes de carne a la parrilla**

Al preguntar a los entrevistados sobre si visitan restaurantes de carne a la parrilla para realizar eventos de la empresa, el 100% respondió que si utilizan estos restaurantes para reuniones de trabajo. (Véase cuadro 12)

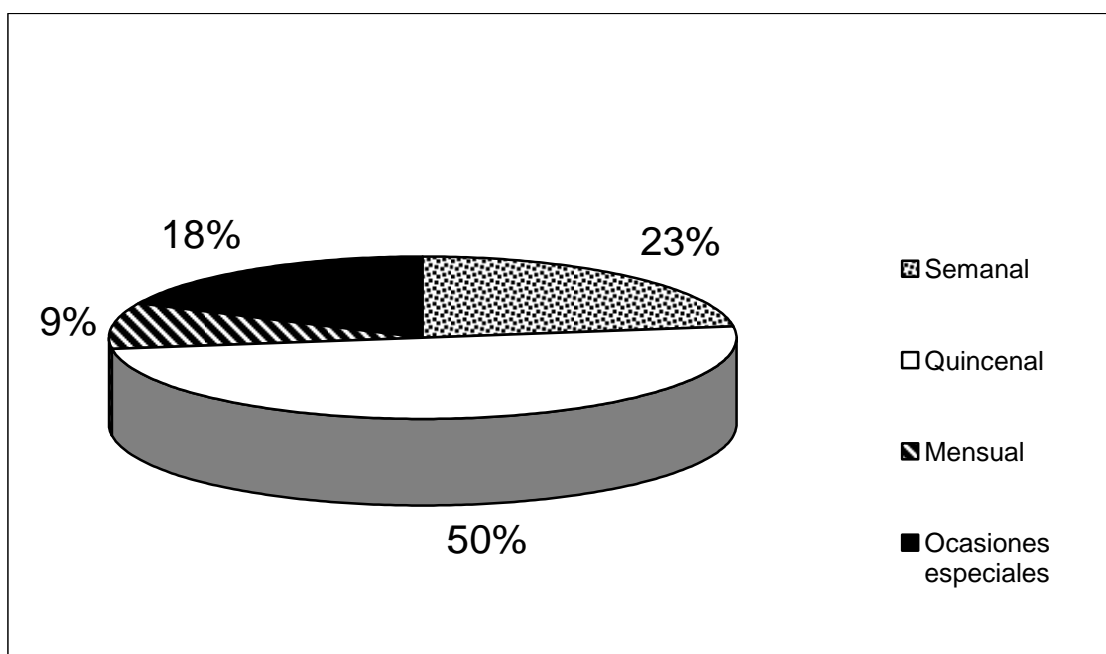
CUADRO 12  
 REALIZACIÓN DE EVENTOS EMPRESARIALES  
 EN RESTAURANTES DE CARNE A LA PARRILLA SEGÚN EJECUTIVOS

Realiza eventos empresariales	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Con respecto a la frecuencia de visita a estos restaurantes para realizar eventos de la empresa, el 50% respondió que frecuenta estos restaurantes de forma quincenal, el 23% los frecuenta semanalmente, un 18% los visita en ocasiones especiales y un 9% respondió que mensualmente realizan eventos de la empresa en un restaurante de carne a la parrilla. (Véase gráfica 10)

GRÁFICA 10  
 FRECUENCIA DE VISITAS A RESTAURANTES DE CARNE A LA PARRILLA  
 PARA EVENTOS EMPRESARIALES SEGÚN EJECUTIVOS



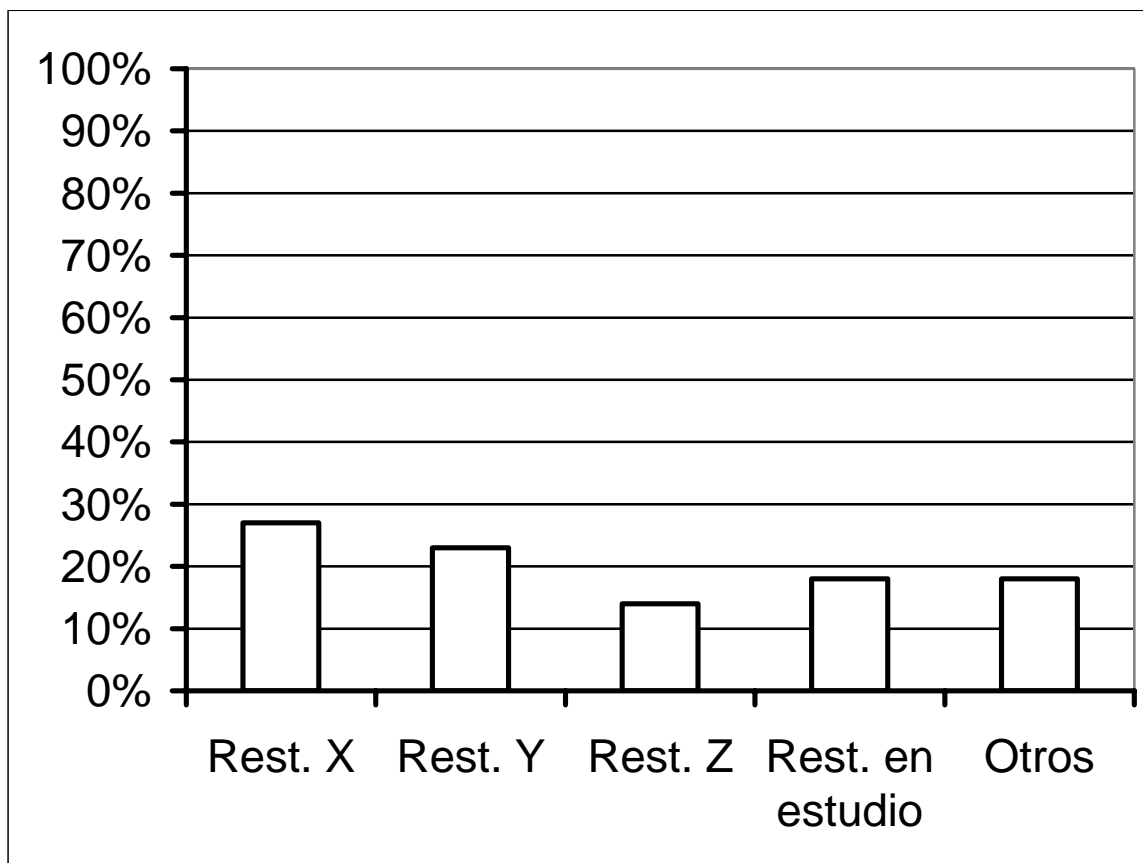
Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**b. Selección del restaurante de carne a la parrilla de su preferencia**

Al preguntar a los encuestados sobre cuál es el restaurante de su preferencia para realizar eventos de su empresa un 27% respondió que era el restaurante X, para el 23% el restaurante Y es el de su preferencia, para el 18% el restaurante en estudio es el favorito para realizar eventos empresariales, un 14% prefiere el restaurante Z, por último un 18% prefiere otros restaurantes de carne a la parrilla. Para conservar la confidencialidad del estudio denominaremos a los restaurantes de la competencia X, Y, Z. (Véase gráfica 11)



GRÁFICA 11  
RESTAURANTE DE PREFERENCIA PARA REALIZAR EVENTOS  
EMPRESARIALES SEGÚN EJECUTIVOS



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Para conocer el medio publicitario a través del cual se enteraron los ejecutivos del restaurante y el motivo por el cual ha tenido un impacto para realizar sus eventos empresariales, se obtuvo que un 41% selecciona un restaurante porque lo conoce a través de medios escritos, el 14% es a través de medios radiales y un 45% realiza sus eventos en el restaurante de su preferencia por recomendaciones de otras personas, se debe hacer notar que el 0% de los entrevistados consideran los medios televisivos. (Véase cuadro 13)

**CUADRO 13**  
**MEDIO PUBLICITARIO POR EL QUE SELECCIONA UN RESTAURANTE DE**  
**CARNE A LA PARRILLA PARA REALIZAR EVENTOS EMPRESARIALES**  
**SEGÚN EJECUTIVOS**

<b>Medios publicitarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Medios escritos	9	41%
Medios radiales	3	14%
Medios televisivos	0	0%
Recomendaciones de otras personas	10	45%
TOTAL	22	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Al preguntar sobre las características que son importantes para seleccionar un restaurante para llevar a cabo eventos empresariales se obtuvo que un 45% se inclina a buscar un lugar donde obtengan un buen servicio, un 18% busca calidad de los productos, un 23% busca buen precio para realizar eventos empresariales y un 14% considera las instalaciones. (Véase cuadro 14)

CUADRO 14  
 CARACTERÍSTICAS A CONSIDERAR PARA SELECCIONAR UN  
 RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA SEGÚN EJECUTIVOS

Características	Frecuencia	Porcentaje
servicio al cliente	10	45%
calidad del producto	4	18%
Instalaciones	3	14%
precio	5	23%
Otros	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**c. Opinión de ejecutivos sobre el restaurante en estudio**

Al preguntar a los ejecutivos entrevistados sobre si han realizado eventos en el restaurante objeto de estudio durante el último mes, un 68% respondió que si, por otro lado un 32% no ha realizado ningún evento durante el último mes en este restaurante debido a que han preferido realizar sus eventos en restaurantes de la competencia. (Véase cuadro 15)

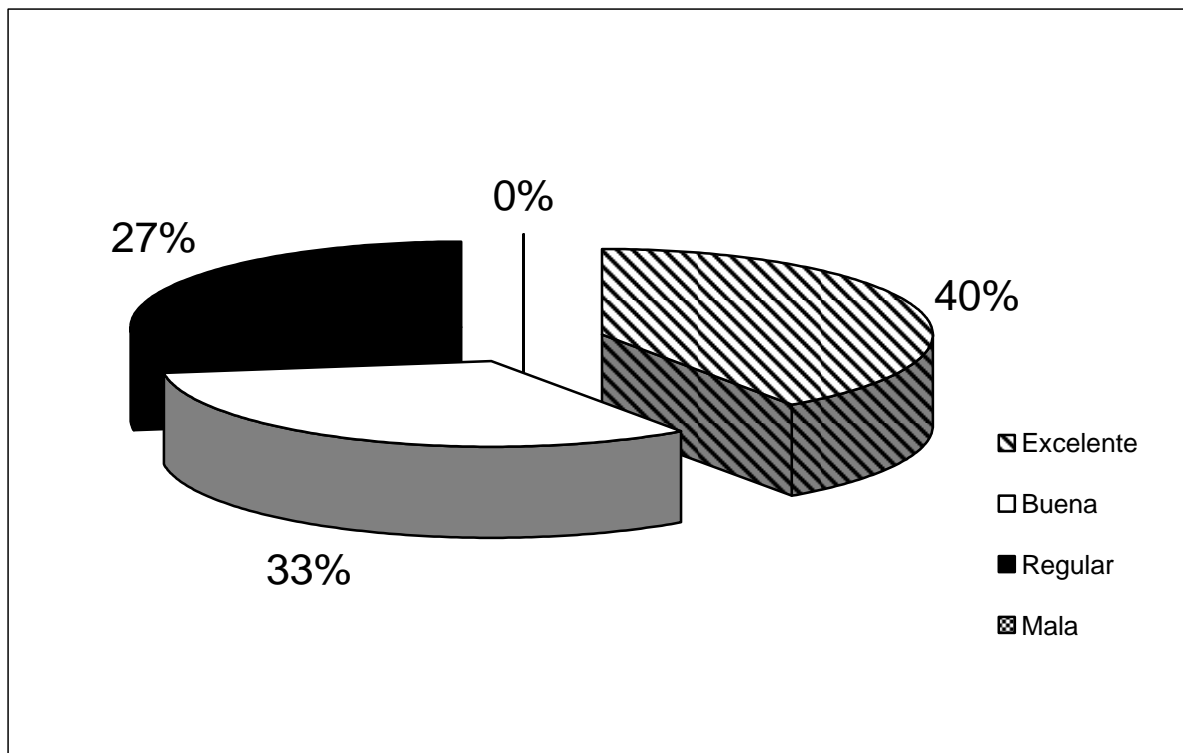
**CUADRO 15**  
**VISITA DE EJECUTIVOS AL RESTAURANTE EN ESTUDIO**  
**DURANTE EL ÚLTIMO MES**  
**PARA EVENTOS DE SU EMPRESA**

Frecuencia	Respuesta	Porcentaje
SI	15	68%
NO	7	32%
TOTAL	22	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Según los entrevistados que han realizado en alguna ocasión eventos empresariales en el restaurante en estudio un 40% considera que el servicio fue excelente, seguido de un 33% que considera que fue bueno y un 27% lo considera que fue regular debido a que no recibió la atención que esperaba. (Véase gráfica 12)

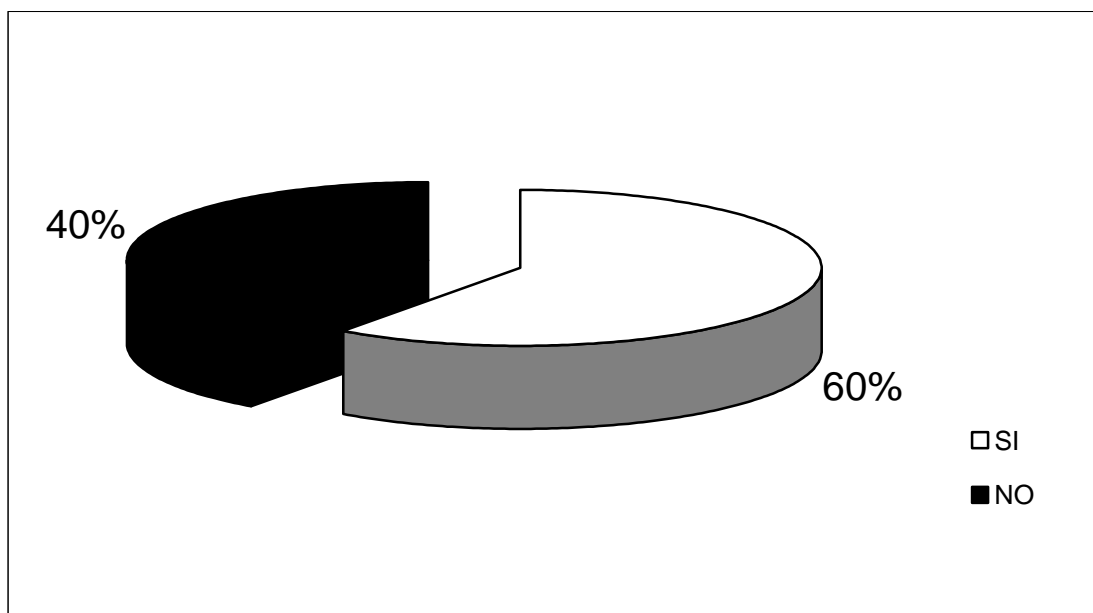
GRÁFICA 12  
OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO RECIBIDO  
EN EL RESTAURANTE EN ESTUDIO  
DURANTE EL EVENTO DE LA EMPRESA SEGÚN EJECUTIVOS



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Por último, se cuestionó sobre si visitarían de nuevo el restaurante para realizar eventos empresariales un 60% respondió que si, mientras que un 40% respondió que no porque han tenido mejor servicio en otros restaurantes en donde realizan eventos de la empresa sobresaliendo aspectos como actitud del mesero respecto servicio al cliente y coordinación de los meseros para atender el evento. (Véase gráfica 13)

GRÁFICA 13  
DISPONIBILIDAD DEL EJECUTIVO PARA REALIZAR ALGÚN EVENTO  
DE SU EMPRESA EN EL RESTAURANTE EN ESTUDIO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

## 2.6 Análisis sobre la administración de la fuerza de ventas

Dentro de la fase de la investigación descriptiva se realizó entrevistas a los clientes internos para obtener datos primarios de los cuales se recabó la siguiente información:

### 2.6.1 Planeación

A través de la encuesta realizada en el restaurante objeto de estudio se conocieron aspectos determinantes de la fase de planeación como se muestra a continuación:

**a. Misión de la empresa**

Los altos mandos expresaron que la empresa tiene una misión establecida, la cual se centra en “brindar el mejor servicio” que se caracteriza en proporcionar al cliente lo que espera en cuanto a la calidad de los productos y servicios para satisfacer sus expectativas; sin embargo, no recuerdan con claridad la estructura de la misión e incluso no se encuentra visible en ninguna de las áreas que componen el restaurante.

El 71% de la fuerza de ventas asume que el restaurante tiene una misión y creen conocerla, todos coinciden en que se debe “satisfacer al cliente para ser el mejor restaurante”, sin embargo únicamente poseen una vaga idea de la misma. El 29% restante responde que desconoce que el restaurante tenga una misión. (Véase cuadro 16)

CUADRO 16

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS  
COMO ELEMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RESTAURANTE  
DE CARNE A LA PARRILLA

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	71%
No	4	29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Se debe hacer notar que desde un inicio el restaurante no cuenta con un departamento o gerencia de ventas y que según la encuesta realizada, el gerente de piso junto con el capitán de meseros comparten la responsabilidad de coordinar las actividades de ventas. (Véase cuadro 17)

**CUADRO 17**  
**PERCEPCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS SOBRE LA PERSONA RESPONSABLE DE COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS**

<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente de operaciones	2	14%
Gerente de piso	6	43%
Capitán de meseros	6	43%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**b. Objetivo de ventas**

Para una empresa, los objetivos representan el fin hacia el cual se encamina la organización, en el caso del restaurante los altos mandos y un 64% de la fuerza de ventas reconocen que se trabaja en base a objetivos de ventas pero no identifican claramente cuales son. El 36% considera que se trabaja sin ellos. (Véase cuadro 18)



**CUADRO 18**  
**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VENTAS COMO PARTE DE LA FASE**  
**DE PLANEACIÓN DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA SEGÚN**  
**LA FUERZA DE VENTAS**

<b>Se basa en objetivos de ventas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	64%
No	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Según el 67% de la fuerza de ventas, es el gerente de operaciones quien establece los objetivos de ventas, pero se debe notar que existe una mínima participación del propietario e incluso en algunas circunstancias es el mismo mesero quien establece sus objetivos de ventas, más nadie identifica al gerente de piso como responsable de establecerlos. (Véase cuadro 19)

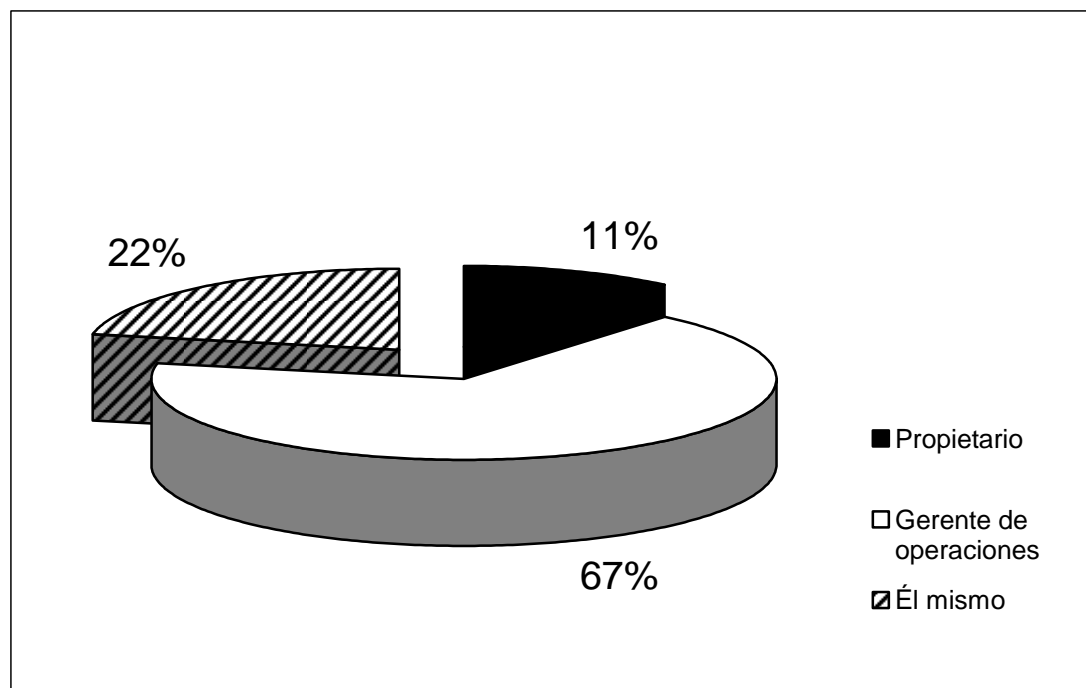
**CUADRO 19**  
**PERCEPCIÓN SOBRE LA PERSONA RESPONSABLE DE ESTABLECER LOS**  
**OBJETIVOS DE VENTAS DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**  
**SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS QUE CONSIDERA**  
**QUE SE TRABAJA EN BASE A OBJETIVOS**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente de operaciones	6	67%
Él mismo	2	22%
Propietario	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

La tabla anterior refleja como percibe la fuerza de ventas al responsable de establecer los objetivos de ventas. Como se puede observar un 67% considera que la persona que establece los objetivos de ventas es el gerente de operaciones, mientras que el 22% es él mismo quien establece sus propios objetivos y lo hace según sus necesidades individuales, finalmente un 11% considera que el propietario es quien les fija los objetivos de ventas que deben alcanzar. (Véase gráfica 14)

GRÁFICA 14  
PERCEPCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS SOBRE LA PERSONA  
RESPONSABLE DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE VENTAS DEL  
RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

La percepción de la frecuencia con que los objetivos de ventas son planteados por la empresa varían según las respuestas obtenidas por la fuerza de ventas, 56% opina que los objetivos son planteados mensualmente, 33% considera que los objetivos se plantean diariamente y el 11% restante opina que son planteados cada seis meses. (Véase cuadro 20)

**CUADRO 20**  
**FRECUENCIA DE PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE VENTAS DEL**  
**RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**  
**SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS**

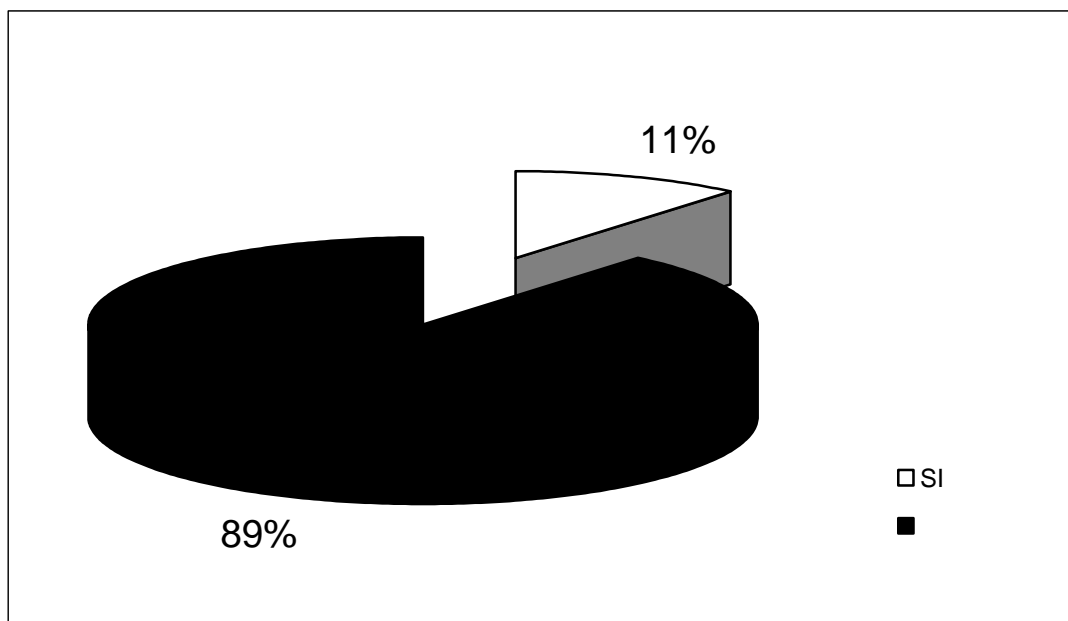
<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diario	3	33%
Mensual	5	56%
Semestral	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**c. Estrategias a seguir para alcanzar los objetivos**

El 89% de la proporción de la fuerza de ventas que trabaja con base a objetivos establecidos por el gerente de operaciones del restaurante, opina que no se les indica las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. Únicamente, el 11% considera que se les señala las estrategias a seguir, entre las cuales se puede mencionar por ejemplo: vender los productos más caros del menú para cumplir con sus objetivos de ventas. (Véase gráfica 15)

GRÁFICA 15  
GRADO DE CONOCIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS A  
SEGUIR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE VENTAS DEL  
RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA  
SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

#### d. Presupuesto de ventas

Al establecer los planes en términos numéricos es posible determinar con claridad los ingresos y gastos en los que incurre la organización, así en el presupuesto de ventas se incluyen todas las actividades que permitan alcanzar los objetivos de ventas.

Como resultado del trabajo de campo, a través de la entrevista con los altos mandos, se determina que el restaurante posee un presupuesto para realizar las actividades de ventas, dando prioridad a aspectos como la publicidad porque en ésta encuentran una mayor contribución a las formas de promoción del restaurante.

**e. Medios para informar sobre aspectos de planeación**

Todos los aspectos sobre planeación y organización son transmitidos a la fuerza de ventas en un 71% de manera verbal, y un 29% se utilizan medios escritos como el memorando. (Véase cuadro 21)

CUADRO 21  
MEDIOS PARA INFORMAR SOBRE LA PLANEACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	10	71%
Manual Organización	0	0%
Manual Inducción	0	0%
Otro: Memos	4	29%
TOTAL	14	100%

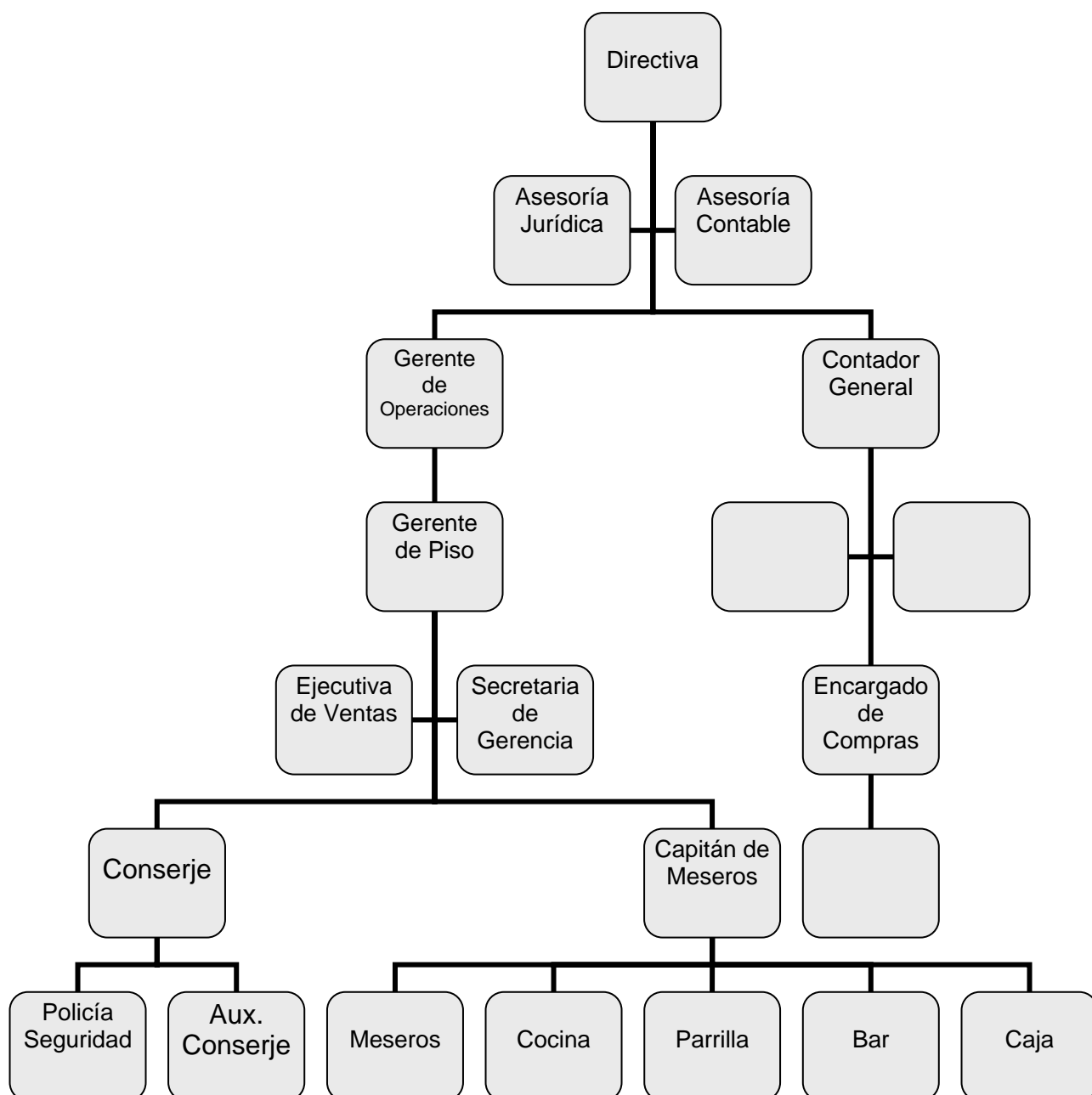
Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**2.6.2 Organización**

**a. Sistema de organización**

El restaurante en estudio tiene un sistema de organización funcional, basado en la división y especialización del trabajo, que permite una participación más eficiente del recurso humano, donde cada uno de sus miembros tiene atribuciones y responsabilidades precisas de acuerdo al puesto que ocupa. (Véase gráfica 16)

GRÁFICA 16  
ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**b. Integración de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas se encuentra integrada por los meseros y el gerente de piso quienes realizan la labor de ventas. Además, el organigrama del restaurante refleja el puesto de una ejecutiva de ventas, pero en la actualidad es una atribución que realiza a su vez la secretaria de gerencia, quien tiene a su cargo atender a los clientes que buscan realizar algún evento, con lo que se deja a un lado la labor de promover externamente los diversos servicios y productos que el restaurante puede ofrecer. (Véase gráfica 16)

**c. Estructura de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas se encuentra estructurada en función del mercado. Es importante notar que una ventaja que observan los altos mandos sobre la estructura de la especialización de mercado es que cada mesero adquiere conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes que visitan el restaurante, lo que permite una mejora constante del servicio al cliente.

En este caso, la fuerza de ventas integrada por un grupo de meseros, además de la secretaria, se especializan en cada tipo de clientes. Por un lado los meseros se encargan de atender a los clientes que visitan el restaurante. Por otro, la secretaria debe contactar a clientes potenciales para que se acerquen al restaurante, generalmente empresas o eventos especiales.

**d. Tamaño de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas del restaurante en estudio, se encuentra integrada por catorce personas: doce son meseros, un gerente de piso y una secretaria de gerencia, quienes dentro de sus funciones tienen que ejecutar labores de ventas.



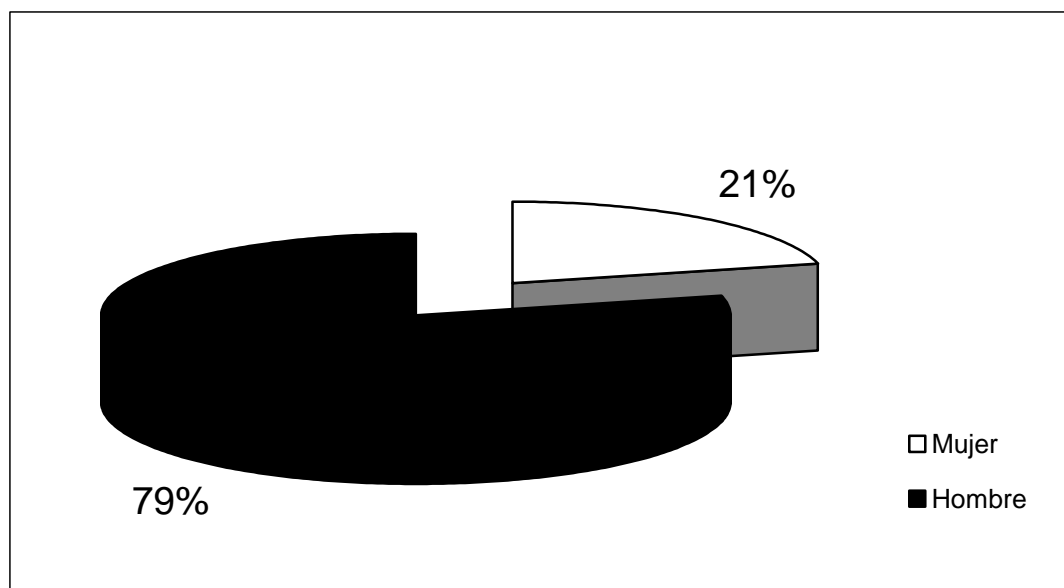
### e. Perfil de la fuerza de ventas del restaurante en estudio

Los factores demográficos como género, edad y escolaridad son características importantes para determinar el perfil de la fuerza de ventas que posee la unidad de análisis. Además, se consideran aspectos como experiencia en ventas y las competencias que son indispensables para ser un buen vendedor en un restaurante de carne a la parrilla.

#### e.1 Género de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas del restaurante, se encuentra integrada por once hombres y tres mujeres. Lo que equivale a que el 79% son de género masculino y el 21% género femenino. Es importante mencionar que de los doce meseros, solamente hay una mujer. (Véase gráfica 17)

GRÁFICA 17  
DEFINICIÓN DEL GÉNERO DE LOS MIEMBROS QUE INTEGRAN LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA

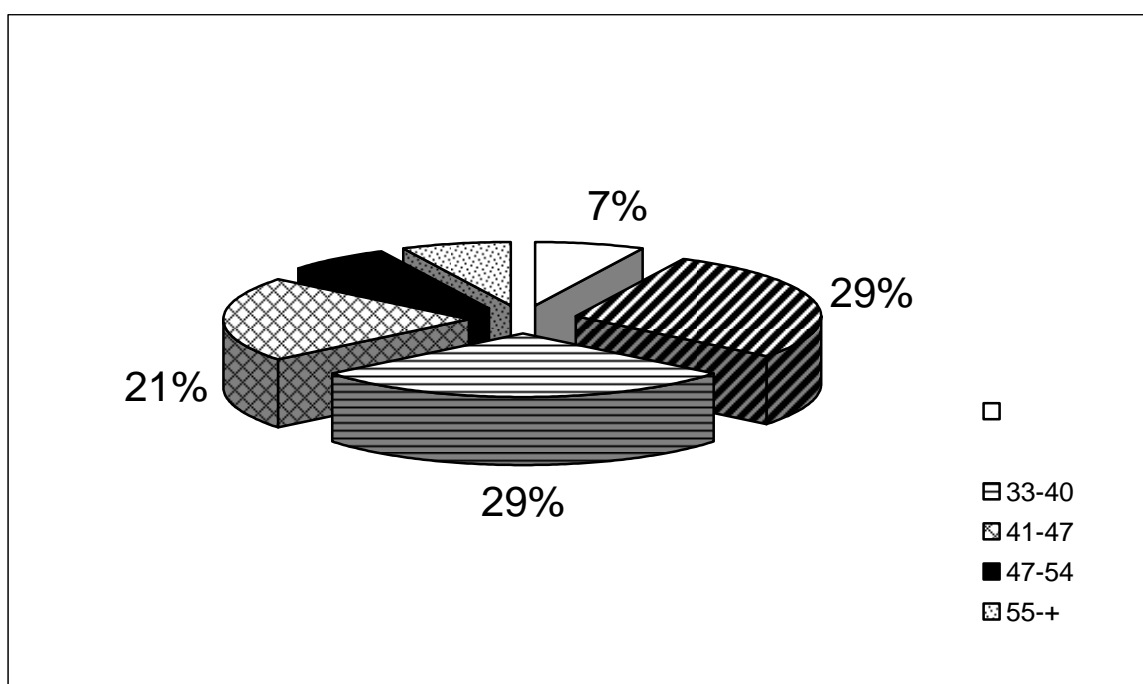


Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### e.2 Edad de la fuerza de ventas

El rango de edad de la fuerza de ventas se encuentra integrada en su mayoría por personas entre 26 a 40 años, seguido por personas con un rango de edad entre 41 a 47 años. (Véase gráfica 18)

GRÁFICA 18  
RANGO DE EDAD DE LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE DE  
CARNE A LA PARRILLA



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### e.3 Escolaridad de la fuerza de ventas

Un 36% realizó únicamente estudios a nivel primario, otro 36% alcanzó el nivel de estudios de secundaria y un 28% realizó estudios a nivel medio. Ninguna persona que integra la fuerza de ventas del restaurante, posee estudios a nivel superior. (Véase cuadro 22)

**CUADRO 22**  
**NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE**  
**DE CARNE A LA PARRILLA**

<b>Escolaridad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	5	36%
Secundaria	5	36%
Diversificado	4	28%
Superior		0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

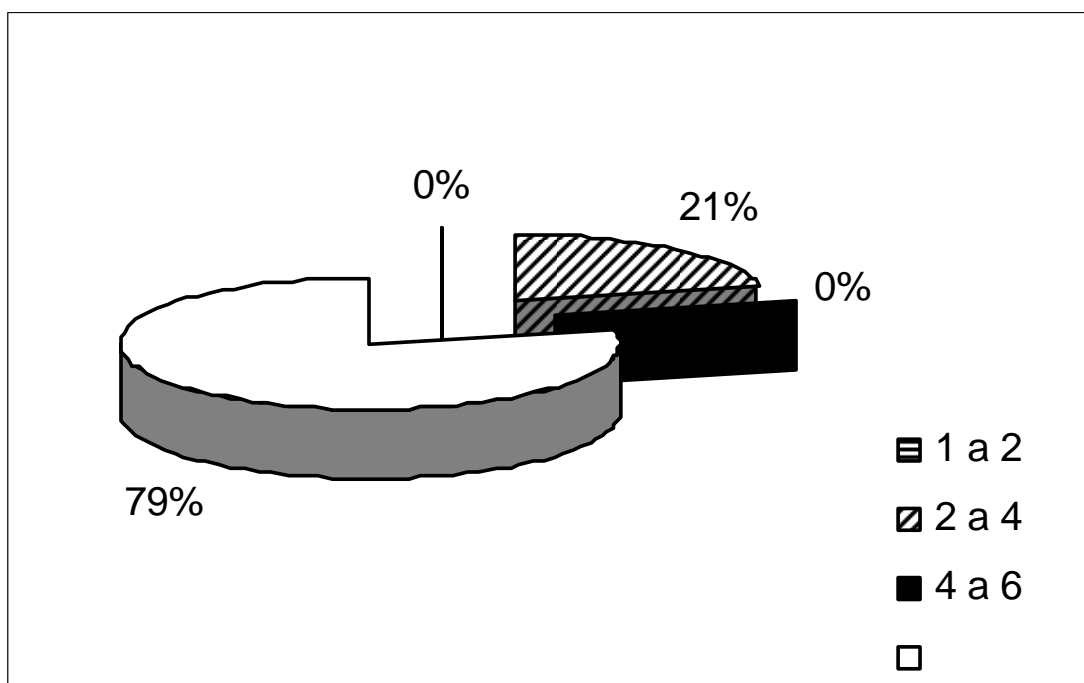
Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

#### **e.4 Experiencia en ventas**

Según la información obtenida a través del trabajo de campo, se determinó que de las personas que integran la fuerza de ventas, once de ellas poseen más de seis años de experiencia en el área de restaurantes, es decir que un 79% de ellos han desarrollado esta labor por muchos años y a través de las entrevistas se obtuvo registros de que el promedio de años de experiencia de estos vendedores es de 12 años.

Existe un 21% de los vendedores que poseen de 2 a 4 años de experiencia en el trabajo de ventas en restaurantes de carne a la parrilla, siendo éstos los más jóvenes, quienes poseen también un nivel de escolaridad a nivel medio. (Véase gráfica 19)

GRÁFICA 19  
 AÑOS DE EXPERIENCIA EN VENTAS DE LOS VENDEDORES  
 DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA EN ESTUDIO



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### e.5 Competencias de los vendedores

Según la encuesta, la fuerza de ventas identifica como competencia indispensable la buena comunicación para poder dirigirse al cliente y tener su aceptación. También la iniciativa y la amabilidad resultan importantes al momento de prestar servicio al cliente. Otras competencias que se consideran importantes son: ser disciplinado, tener liderazgo, ser exigente consigo mismo y ser creativo al momento de atender al cliente así como en la realización de su trabajo. (Véase cuadro 23)

**CUADRO 23**  
**COMPETENCIAS INDISPENSABLES PARA SER UN BUEN VENDEDOR**  
**SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS**

<b>Competencias</b>	<b>Frecuencia</b>
Liderazgo	2
Iniciativa	3
Comunicación	8
Disciplinado	2
Otras:	
Creatividad	1
Amable	3
Exigente	1

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### **2.6.3 Integración**

#### **a. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas**

El proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas del restaurante se encuentra bajo la responsabilidad del gerente de operaciones, quien tiene a su cargo la contratación de la fuerza de ventas.

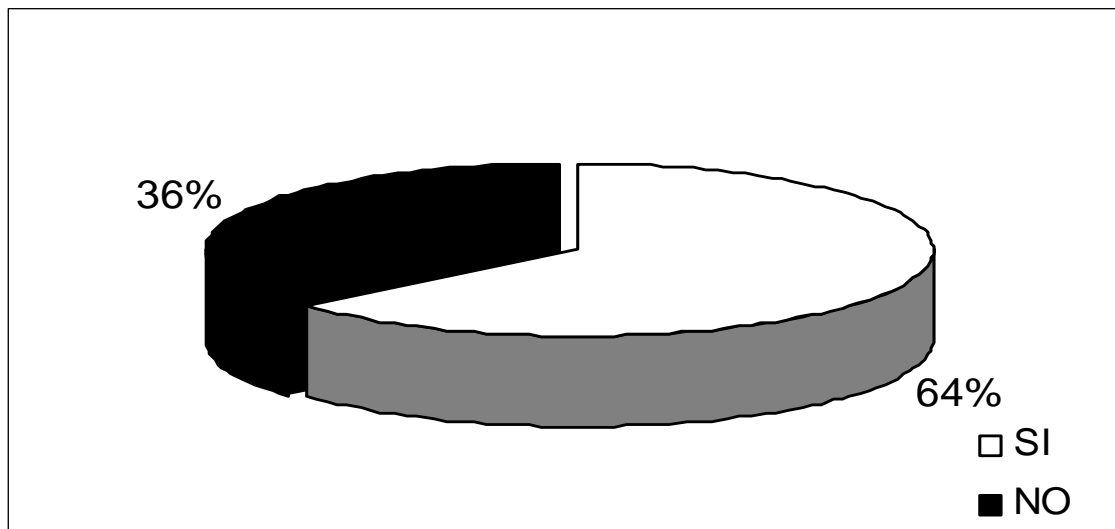
El proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo a través de anuncios en prensa y por recomendación de personal que trabaja en el restaurante. Entre las técnicas utilizadas se tienen las entrevistas y pruebas de conocimientos que permiten al gerente de operaciones tomar la decisión de la contratación del nuevo personal.

**b. Inducción de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas en un 64% recibió algún tipo de inducción al momento de iniciar a trabajar en el restaurante objeto de estudio. Un 36% de la fuerza de ventas reconoce que no recibió ningún tipo de inducción; sin embargo, se debe resaltar que la mayoría de ellos posee amplia experiencia en el área de ventas de restaurantes lo que justifica, según los altos mandos, el no recibir ninguna inducción. (Véase gráfica 20)

El proceso de inducción es dirigido por el gerente de operaciones y es el gerente de piso quien da continuidad al proceso debido a que el plazo de la inducción es aproximadamente tres días, donde los meseros que conforman la mayoría de la fuerza de ventas deben pasar un día en cada área del restaurante; es decir, cocina, parrilla y bar, para conocer los productos y servicios que el restaurante ofrece y servir al cliente con pleno conocimiento del restaurante.

GRÁFICA 20  
RECEPCIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN  
SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS  
DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA

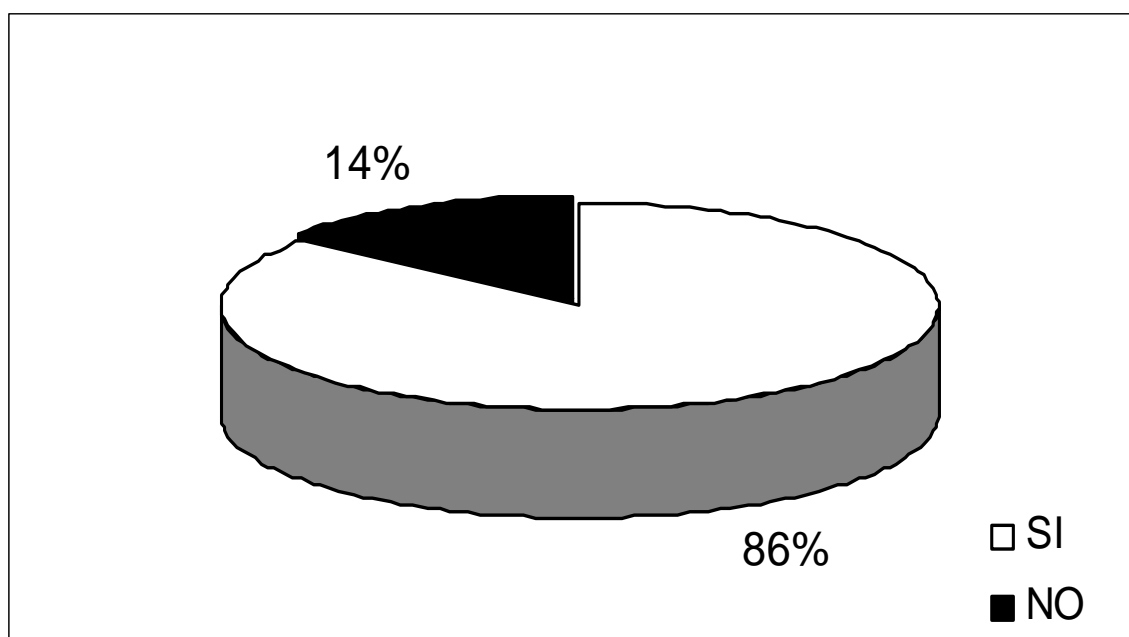


Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**c. Capacitación de la fuerza de ventas**

Un 86% de la fuerza de ventas identifica que ha recibido algún tipo de capacitación y un 14% respondió que no ha recibido capacitación por parte de la empresa. (Véase gráfica 21)

GRÁFICA 21  
CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS  
DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**d.1 Frecuencia de la capacitación**

La frecuencia de las capacitaciones que recibe la fuerza de ventas por parte del restaurante es muy baja; según el trabajo de campo, se observa que la capacitación es anual.

Los encuestados opinan que la capacitación es muy escasa y que durante todo el tiempo que tienen de trabajar para el restaurante objeto de estudio, siempre ha

funcionado el mismo sistema, las capacitaciones son anuales y en algunas ocasiones las capacitaciones son proporcionadas por los proveedores que buscan promover sus productos dentro del restaurante.

De la fuerza de ventas que opina que si recibe capacitación, un 83% considera que la capacitación es anual, mientras un 17% opina que los programas de capacitación impartidos por el restaurante son semestrales. (Véase cuadro 24)

**CUADRO 24**  
**FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO**  
**SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS**  
**DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**

<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	2	17%
Otro: Anual	10	83%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

Se debe mencionar que los programas de capacitación son en su totalidad internos, no se reciben capacitaciones externas, además según información



obtenida por los altos mandos, dichos programas no se encuentran incluidos dentro del presupuesto de ventas.

#### **d.2 Aspectos en que se capacita a la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas respondió que el aspecto donde más se les capacita es en lo relativo al servicio al cliente con un 59%, seguido por la promoción de ventas con un 25%, otros aspectos son procesos de servicio, uso y manejo de productos. (Véase cuadro 25)

CUADRO 25  
CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE SE RECIBEN  
EN EL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA  
SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS

Aspectos a capacitar	Respuesta	Porcentaje
Proceso de Servicio	1	8%
Servicio al Cliente	7	59%
Uso y manejo de productos	1	8%
Promoción de ventas	3	25%
Relaciones públicas	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

#### **d.3 Objetivos y resultados de la capacitación a la fuerza de ventas**

Un 42% de la fuerza de ventas considera que el objetivo de recibir capacitación va orientado a mejorar el servicio al cliente, un 33% considera es para mejorar el posicionamiento de la empresa, un 17% aumentar las ventas y un 8% en motivar el personal. (Véase cuadro 26)

**CUADRO 26**  
**OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN EN EL RESTAURANTE**  
**DE CARNE A LA PARRILLA SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS**

<b>Objetivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejorar el servicio al cliente	5	42%
Mejorar posicionamiento de la empresa	4	33%
Aumentar las ventas	2	17%
Motivar al personal	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

El 75% de la fuerza de ventas responde que las capacitaciones recibidas han logrado un resultado regular, mientras que el 25% restante considera que la capacitación proporciona buenos resultados. Según la percepción de la fuerza de ventas las capacitaciones tienen estos resultados porque existe resistencia al cambio al momento de aplicar los nuevos conocimientos. (Véase cuadro 27)

CUADRO 27  
 RESULTADOS DE CAPACITACIÓN SEGÚN  
 LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE

Capacitación recibida	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	3	25%
Regular	9	75%
Ninguno	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**e. Rotación de la fuerza de ventas**

En el caso del restaurante en estudio, la rotación es de 0%, lo que refleja que existe una estabilidad de las personas que integran la fuerza de ventas. Además es una ventaja que encuentran los altos mandos al observar la lealtad que demuestra la fuerza de ventas al trabajar por largos periodos de tiempo en el restaurante. (Véase cuadro 28)

CUADRO 28  
 ROTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DEL  
 RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA

Rotación	Frecuencia	Porcentaje
Baja	14	100%
Estable	0	0%
Frecuente	0	0%
TOTAL	14	100%

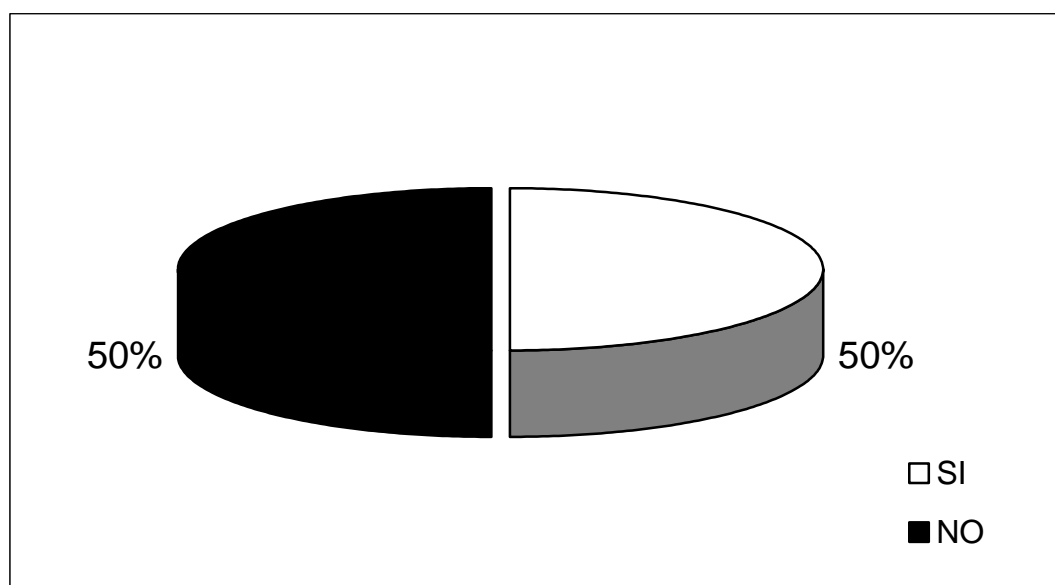
Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

#### 2.6.4 Dirección

##### a. Motivación de la fuerza de ventas

La motivación es un factor determinante dentro de la dirección de personal, en el caso del restaurante se presenta una situación muy particular, un 50% de la fuerza de ventas dice encontrarse motivada para realizar su trabajo y el otro 50% responde que le falta motivación por parte del restaurante para desempeñar sus funciones. Al investigar sobre este aspecto dentro de la fase de dirección es importante considerar que la motivación se basa en las necesidades humanas, las cuales varían en intensidad para diversas personas como lo demuestran las respuestas de la fuerza de ventas. (Véase gráfica 22)

GRÁFICA 22  
EXISTENCIA DE MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS  
DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA  
PARA DESEMPEÑAR SU LABOR DE VENTAS



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**b. Medios de motivación de la fuerza de ventas**

Existen diversos medios para motivar a la fuerza de ventas, según las encuestas realizadas, se obtuvo información que actualmente la motivación es únicamente a través de premios que otorga un proveedor, para quien promueva y venda más vinos en el restaurante.

Sin embargo, la fuerza de ventas opina que otros medios para motivar su trabajo son a través de: comisiones, reconocimientos y reuniones con los altos mandos para escuchar comentarios y críticas constructivas que les motivan a realizar mejor su trabajo. (Véase cuadro 29)

**CUADRO 29**  
**MEDIOS DE MOTIVACIÓN SUGERIDOS POR LA FUERZA DE VENTAS**  
**PARA SER UTILIZADOS POR EL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**  
**PARA ESTIMULAR SU TRABAJO DE VENTAS**

<b>Medios de motivación</b>	<b>Frecuencia</b>
Reconocimientos	4
Premios	4
Ascensos	1
Otros:	
Comisiones	5
Reuniones	3

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**c. Compensación de la fuerza de ventas**

La mezcla de compensaciones de la fuerza de ventas del restaurante está conformada para los meseros por un sueldo base más 10% de propina sobre el consumo de los clientes. Por aparte, el gerente de piso como la secretaria de gerencia, quienes también conforman la fuerza de ventas perciben un sueldo base más 1% de comisiones por eventos realizados en el restaurante y a los cuales les dieron seguimiento desde el primer contacto hasta la realización del evento. (Véase cuadro 30)

**CUADRO 30**  
**COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**  
**DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**

	<b>Sueldo base</b>	<b>Bonificación incentivo</b>	<b>Comisiones</b>	<b>Propina</b>
<b>Meseros</b>	Q1,309.20	Q250.00		10% sobre el monto de la cuenta del cliente
<b>Ejecutiva de Ventas</b>	Q1,309.20	Q250.00	1% sobre evento realizado	

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

**d. Comunicación entre la fuerza de ventas y los altos mandos**

La comunicación en el restaurante es en doble vía, existe comunicación entre la fuerza de ventas y los altos mandos, sin embargo, un 57% opina que la calidad de la comunicación es regular debido a que la información transmitida es frecuentemente para hacer notar las faltas cometidas por la fuerza de ventas y muy poca comunicación para reconocer el buen trabajo realizado.

El 21% responde que la comunicación con sus jefes es buena y otro 21% encuentra una excelente comunicación. Se debe destacar que todos los entrevistados responden que la mayoría de instrucciones por parte de los altos mandos es transmitida de manera verbal. (Véase cuadro 31)

**CUADRO 31**  
**COMUNICACIÓN ENTRE LOS VENDEDORES Y LOS ALTOS MANDOS DEL RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS**

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	21%
Buena	3	21%
Regular	8	58%
Mala		
TOTAL	14	100%

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### **2.6.5 Control**

#### **a. Fase de control**

Para el restaurante en estudio, según la entrevista con los altos mandos, se encontró que el control que se aplica en el restaurante es en un 100% correctivo, debido a que utilizan acciones correctivas en el momento para dar solución a los problemas y dificultades que se presentan.

#### **b. Evaluación de la fuerza de ventas**

El 71% de la fuerza de ventas considera que nunca han recibido algún tipo de evaluación por parte de la administración, pero un 29% respondió que en el mes de noviembre de 2005, empezaron a realizar una evaluación de la fuerza de ventas a través de información recabada en un reporte de ventas del restaurante.



Los altos mandos coinciden en que recientemente se pretende promover la evaluación de la fuerza de ventas para determinar el desempeño de cada uno de sus miembros. (Véase cuadro 32)

**CUADRO 32**  
**FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN RECIBIDA**  
**SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	4	29%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otro: nunca	10	71%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

## **2.7 Análisis de la competencia y de las estrategias de posicionamiento**

Para seleccionar la estrategia de posicionamiento adecuada en el restaurante objeto de estudio se establece su situación ante la competencia y como resultado del trabajo de campo en su fase exploratoria y descriptiva, se determinó lo siguiente:

Los consumidores están dispuestos a obtener productos y servicios que les proporcionen el más alto valor, por consiguiente se determinaron tres variables

que los clientes reconocen indispensables al momento de seleccionar un restaurante de carne a la parrilla: calidad del producto, servicio al cliente y precio.

Determinadas las tres variables indispensables para los clientes, se realizó una comparación de éstas entre el restaurante objeto de estudio y tres restaurantes de la competencia a través de visitas a cada uno de ellos. En el cuadro, las ventajas competitivas se comparan entre una escala de 1 a 10 donde “0” es el puntaje más bajo y “10” el más alto. Además la importancia de mejorar la situación por parte del restaurante objeto de estudio, se determina como A = alta; M = media; B = baja; de igual manera se compara el costo y rapidez de mejorar las ventajas competitivas, así como la capacidad de los competidores para mejorar la misma situación. Finalmente la última columna es un indicador de la acción a tomar. (Véase cuadro 33)

CUADRO 33

COMPARACIÓN DE LAS POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS  
ENTRE EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO Y LA COMPETENCIA

Ventaja competitiva	Situación del restaurante	Restaurante X	Restaurante Y	Restaurante Z	Importancia de mejorar la situación	Costo y rapidez	Capacidad del competidor de mejorar su situación	Acción a tomar
	(1-10)	(1-10)	(1-10)	(1-10)	(A-M-B)	(A-M-B)	(A-M-B)	
Calidad de los productos	5	7	7	7	A	M	M	Mantener
Servicio al cliente	5	7	7	7	A	B	B	Intervenir
Satisfacción con el precio	9	9	9	9	B	M	M	Mantener

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2005.

### 2.8 Análisis FODA para la administración de la fuerza de ventas

Se presenta el análisis FODA del restaurante en estudio para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de realizar un análisis del ambiente interno y externo de la empresa que permita diseñar las estrategias de mercadeo que califiquen para ser incorporadas al plan de ventas.

Inicialmente se evalúan las fortalezas del restaurante en estudio. (Véase cuadro 34)

CUADRO 34  
 LAS FORTALEZAS DE LA FUERZA DE VENTAS  
 DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El restaurante posee un presupuesto para realizar las actividades de ventas.</li> <li>2. La calidad de los productos es aceptada por los clientes externos.</li> <li>3. La estructura de la organización es funcional, basado en la división y especialización del trabajo.</li> <li>4. La estructura de la fuerza de ventas se encuentra orientada a la especialización de mercado.</li> <li>5. La fuerza de ventas se encuentra integrada por catorce personas con mucha experiencia en ventas.</li> <li>6. La rotación del personal de ventas es muy poco, únicamente del 5%, lo que muestra estabilidad de las personas que integran la fuerza de ventas.</li> <li>7. Lealtad de los vendedores hacia la empresa.</li> <li>8. Existe un enfoque de la fuerza de ventas hacia el servicio al cliente.</li> <li>9. Comunicación verbal entre la fuerza de ventas y los altos mandos es continua y en doble vía, donde los jefes se comunican con los mandos medios y viceversa; ambos reciben retroalimentación para mejorar el trabajo.</li> <li>10. Se utilizan acciones correctivas en el momento para dar solución a los problemas y dificultades que se presentan.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, 2005.

Es importante detectar los factores externos que ofrecen oportunidades a la empresa, según el trabajo de campo las oportunidades vienen de aspectos sociales, geográficos, competitivos y tecnológicos. (Véase cuadro 35)

**CUADRO 35**  
**LAS OPORTUNIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS**  
**DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>O P O R T U N I D A D</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de los consumidores hacia restaurantes de carne a la parrilla.</li> <li>2. Existen diversas empresas que imparten capacitación específica para la industria de alimentos y bebidas.</li> <li>3. Información disponible sobre tecnología, mercados, productos, servicios a través de internet y otros medios accesibles.</li> <li>4. Infraestructura favorable.</li> <li>5. Mercado potencial no explotado aún debido a que el mercado permanece en constante crecimiento y desarrollo.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, 2005

Por otro lado, en el ambiente interno del restaurante, se determinó que además de las fortalezas, existen varias debilidades, tanto en desarrollo, mercadeo, administración de la fuerza de ventas, publicidad, relaciones con la clientela, planes y sistemas de control. (Véase cuadro 36)

**CUADRO 36**  
**LAS DEBILIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS**  
**DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La fuerza de ventas no tiene claramente definida la misión de la empresa.</li> <li>2. El gerente de piso junto con el capitán de meseros comparten la responsabilidad de coordinar las actividades de ventas.</li> <li>3. Un 36% de la fuerza de ventas considera que se trabaja sin objetivos de ventas.</li> <li>4. No está claramente definido la frecuencia en que los objetivos de ventas son establecidos.</li> <li>5. A la fuerza de ventas no se les indica las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.</li> <li>6. Aunque existe buena comunicación entre los altos mandos y la fuerza de ventas, ésta es verbal, lo que provoca distorsiones en las órdenes de ejecución dadas a los vendedores.</li> <li>7. No existe una persona que ocupe el puesto de ejecutiva de ventas, es una atribución que realiza a su vez la secretaria de gerencia.</li> <li>8. La frecuencia de la capacitación que recibe la fuerza de ventas es de una vez al año.</li> <li>9. Dentro del presupuesto de ventas no se asignan recursos para recibir capacitaciones externas.</li> <li>10. Poca satisfacción de la fuerza de ventas por la capacitación recibida.</li> <li>11. Falta de motivación por parte de la fuerza de ventas.</li> <li>12. No se realizan evaluaciones al desempeño de la fuerza de ventas.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, 2005.

Se debe tener en cuenta las amenazas externas porque pueden causar resultados negativos que pueden llevar a la empresa hacia una posición inestable; sin embargo, se pueden disminuir al aprovechar las fortalezas internas. (Véase cuadro 37)

**CUADRO 37**  
**LAS AMENAZAS DE LA FUERZA DE VENTAS**  
**DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>A M E N A Z A S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competidores potenciales que ofrecen productos y servicios similares a los del restaurante en estudio.</li> <li>2. Constantemente surgen cambios a la legislación laboral dirigida a incrementos salariales lo que afecta negativamente el presupuesto de ventas.</li> <li>3. Pérdida de posicionamiento del restaurante dentro del mercado objetivo.</li> <li>4. Alza de precios para publicidad y mercadeo.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, 2005

## **CAPÍTULO III**

### **GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN UN RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA**

#### **3.1 Introducción**

A continuación se presenta la propuesta sobre “La administración de la fuerza de ventas” basado en el análisis FODA por medio del cual se logra diseñar el proceso de la adecuada administración para la fuerza de ventas del restaurante de carne a la parrilla en estudio.

En la propuesta se plantea inicialmente el establecimiento de los objetivos y estrategias de ventas como parte de la planeación; para fortalecer la fase de organización se presentan instrumentos de apoyo como son los manuales de inducción y la descripción técnica de puestos; al realizar la integración adecuada del personal se sugiere un plan atractivo de compensaciones junto con un plan de carrera para los meseros del restaurante; en la fase de dirección se proponen actividades de capacitación y motivación de la fuerza de ventas; por último en la fase de control se propone la revisión de las acciones de ventas y su comparación con lo planificado en el cronograma de ventas y su presupuesto.

#### **3.2 Justificación de la propuesta**

Los restaurantes de carne a la parrilla están obligados a ofrecer platillos variados y de buen gusto, razón por la cual deben esforzarse en ofrecer el mejor servicio, siendo importante la adecuada administración de la fuerza de ventas.

Como estrategia de competitividad, una empresa restaurante de carne a la parrilla, debe elaborar e implementar su mejor estrategia y estructura de la fuerza de ventas, para incrementar las ventas y establecer relaciones duraderas y redituables con los clientes.



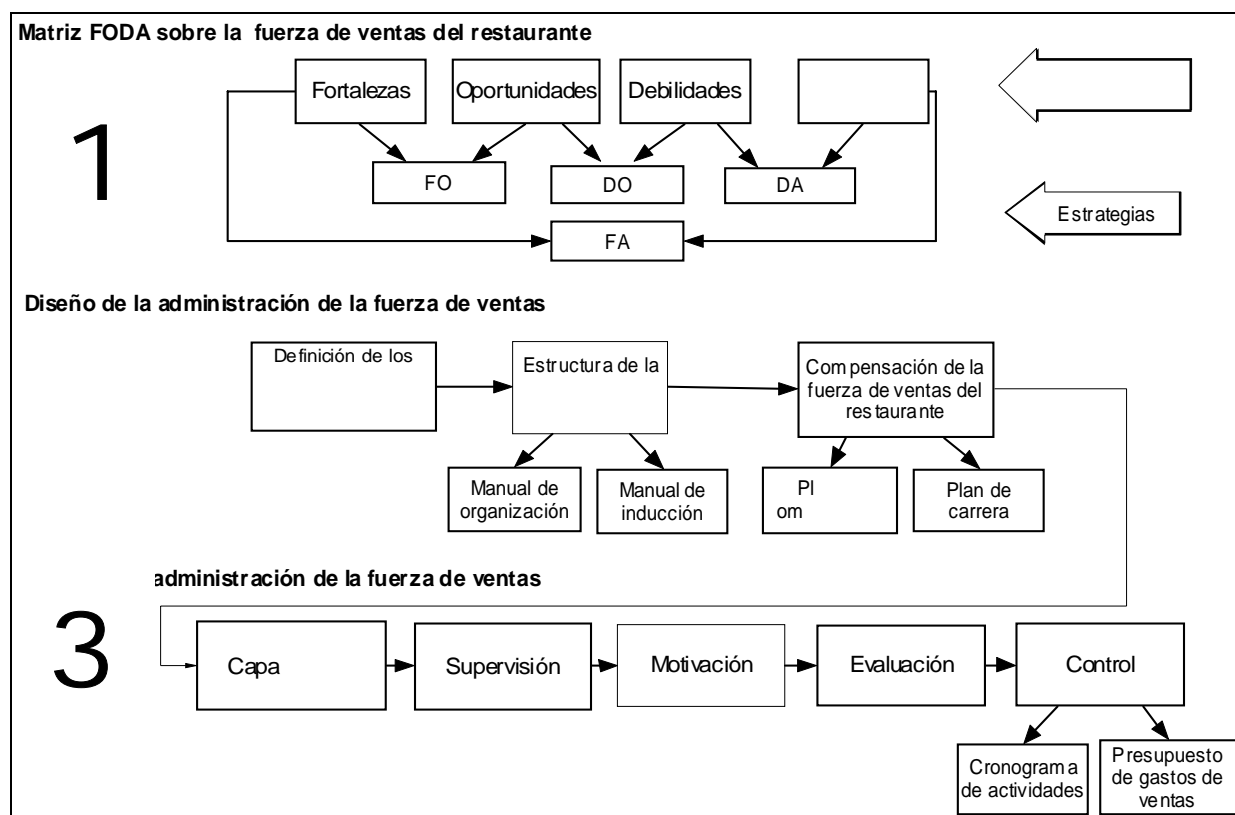
Por lo anterior es necesario la elaboración de una guía sobre la Administración de la Fuerza de Ventas para la empresa restaurante de carne a la parrilla con el fin de mantener el posicionamiento y aumentar las utilidades de la empresa.

### 3.3 Objetivos de la propuesta

Crear una guía para la administración de la fuerza de ventas y la generación de las estrategias que permitan al restaurante objeto de estudio, establecer los lineamientos sobre la planeación, implementación y control de las actividades que realiza, para moldear las preferencias y acciones de los clientes, que conduzcan a un aumento en la utilidades y a su posicionamiento en el mercado. (Véase figura 7)

FIGURA 7

#### ESQUEMA DE LA PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO



Fuente: elaboración propia 2005

### **3.4 Matriz FODA**

Al realizar el diagnóstico sobre la situación de la fuerza de ventas del restaurante en estudio y establecer una evaluación comparativa empresarial de los ambientes internos y externos, es importante desarrollar las alternativas estratégicas de acción más adecuadas.

El objetivo de la matriz FODA es combinar los factores internos y externos para hacer frente a situaciones que impiden el crecimiento del restaurante, así cuando la empresa afronte las debilidades importantes, debe emprender estrategias para vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se enfrenten amenazas graves, se deben implementar las estrategias adecuadas para evitarlas y que permitan concentrarse más en sus oportunidades.

Se desarrollan una serie de estrategias combinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante, denominando las estrategias FO, DO, FA y DA . (Véase cuadro 38)

**CUADRO 38**  
**MATRIZ FODA DE LA FUERZA DE VENTAS APLICADA AL**  
**RESTAURANTE EN ESTUDIO**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>  Véase cuadro 34	<b>DEBILIDADES (D)</b>  Véase cuadro 36
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>  Véase cuadro 35	<b>ESTRATEGIAS FO</b> 1. Proporcionar a la fuerza de ventas capacitación externa para mejorar el enfoque hacia el servicio al cliente. 2. Ampliar la cobertura del mercado a través de la diversificación del servicio. 3. Distribuir la labor de la fuerza de ventas hacia clientes frecuentes, clientes corporativos, eventos especiales, etc.	<b>ESTRATEGIAS DO</b> 1. Desarrollar una guía que oriente la planificación y organización de la fuerza de ventas. 2. Utilizar la disponibilidad de información para capacitar al personal con mayor frecuencia. 3. Desarrollar la descripción técnica de puestos para los diferentes miembros que conforman la fuerza de ventas. 4. Desarrollar tácticas para penetrar en el mercado potencial asignando a los miembros de la fuerza de ventas un tipo de cliente al cual se debe enfocar. 5. Utilizar los recursos materiales y económicos para motivar al personal.
<b>AMENAZAS (A)</b>  Véase cuadro 37	<b>ESTRATEGIAS FA</b> 1. Diversificar los servicios del restaurante. 2. Anticiparse a nuevos cambios en la legislatura salarial realizando reservas económicas para ello. 3. Realizar un presupuesto de ventas donde se asignen los recursos para las actividades de promoción y venta.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> 1. Desarrollar un programa de capacitación para la fuerza de ventas que aumente su competitividad. 2. Desarrollar un programa de compensaciones para la fuerza de ventas y un plan de carrera.

Fuente: elaboración propia, 2005

### **3.5 Definición de los objetivos de ventas**

Un paso importante, consiste en dejar establecidos los objetivos de la organización, es decir, definir claramente que es lo que se quiere hacer y hacia donde se quiere llegar.

Los objetivos son resultados establecidos de antemano, que deben conseguirse en cierto periodo y reflejan la manera de pensar que tiene la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio.

#### **3.5.1 Selección de los objetivos de ventas**

Definido a dónde se quiere llegar, se deben establecer los objetivos para la fuerza de ventas que permitan alcanzar ese fin.

Es indispensable que la junta directiva junto con el gerente de operaciones involucrado en el proceso trabajen en conjunto con la fuerza de ventas para determinar sus objetivos.

Los objetivos deben ser verificables y cuantificables para que la fuerza de ventas se desempeñe con efectividad y eficiencia.

Por ejemplo, inicialmente el gerente de operaciones del restaurante puede formular preguntas como las siguientes:

- ¿Qué metas cree la fuerza de ventas poder alcanzar?
- ¿En qué tiempo son alcanzables las metas?
- ¿Con qué recursos se pueden alcanzar dichas metas?
- ¿Qué dificultades le impiden mejorar su trabajo?
- ¿Qué cambios son recomendables realizar?

Lo anterior le permitirá obtener ideas constructivas de alto valor, que permitirá al administrador trazar los objetivos para la fuerza de ventas, siempre teniendo cuidado de establecer metas posibles de alcanzar.

Se pueden trazar objetivos de ventas como:

- Incrementar el nivel de ventas en 20% para el segundo semestre del 2007, sin costos adicionales y manteniendo el nivel de calidad actual.
- Aumentar en 10% la circulación de clientes en el restaurante en el segundo semestre del 2007.

### **3.5.2 Estrategia de ventas**

Las estrategias, surgen implícitas a la práctica usual dentro de la empresa. Las estrategias pueden formularse detalladamente, en forma tan completa, que no den lugar a interpretaciones equivocadas por parte de la fuerza de ventas.

Es importante hacer notar que establecer una estrategia, no significa imponer un modo autoritario de realizar el trabajo. Depende del administrador hacer creer a la fuerza de ventas que éstas son sugerencias de cómo desempeñarse en su labor de ventas para obtener los resultados esperados.

### **3.5.3 Selección de las estrategias para la fuerza de ventas del restaurante**

Las estrategias proporcionan una estructura a la planeación, canalizando las decisiones operativas. La influencia de éstas contribuye a que el restaurante se acerque a donde quiere llegar.

Se deben formular estrategias de mercadeo competitivas, que posicionen firmemente al restaurante frente a los competidores, ofreciendo un valor superior a los clientes.

Para fijar las estrategias se pueden utilizar aquellas donde la estrategia de promoción requiere de la fuerza de ventas para introducir un servicio en el mercado.

Se puede seleccionar una mezcla de estrategias de promoción del restaurante, para que sea ejecutada por la fuerza de ventas, las cuales representarán todas las acciones de apoyo para incrementar la labor de convencimiento y de transferencia de los productos y servicios al consumidor en un corto período de tiempo.

Las estrategias de promoción de ventas incluyen herramientas que llaman la atención del cliente; dentro de los cuales se pueden utilizar cupones canjeables, ofertas especiales dentro del menú, descuentos por consumo, exhibiciones y demostraciones, a fin de que estimulen al consumidor a visitar al restaurante y que ayuden al vendedor para incrementar el nivel de ventas.

Es necesario incluir estrategias que ayuden a consolidar la lealtad de los clientes, se puede utilizar para ello tácticas que consisten en personalizar el servicio, a través de una interacción eficaz, con lo cual se busca superar las expectativas en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

En el caso del restaurante, para ofrecer un valor superior a los clientes es necesario fijar las estrategias a utilizar. Se sugiere combinar diversas estrategias de empuje que requieren usar la fuerza de ventas y la promoción de ventas como se muestran a continuación:

Al momento que el gerente de operaciones y la junta directiva plantean los objetivos de ventas del restaurante para el año 2007, se deben establecer las estrategias a seguir para alcanzarlos.

Anteriormente se planteaba como objetivo incrementar el nivel de ventas en 20% para el segundo semestre del 2007, sin costos adicionales y manteniendo el nivel de calidad actual.

Otro ejemplo consiste que para el segundo semestre del 2007 se fijó aumentar en 10% la circulación de los clientes del restaurante. Cualquiera de los objetivos anteriores se pretenden alcanzar a través de la realización de estrategias de promoción de ventas apoyadas en la fuerza de ventas. Al mismo tiempo se busca reforzar la imagen del restaurante, manteniendo presencia de marca en el mercado.

Se sugieren plantear estrategias como las siguientes:

- a. Estrategia de promoción de ventas relacionada con la fijación de descuentos por compra:
  - Obtiene un 10% de descuento en la línea de vinos durante el mes de julio de 2007, al consumir un mínimo de Q250.00
  
- b. Estrategia de promoción de ventas relacionada con cupones de descuento:
  - Reciba un 10% de descuento en su próximo consumo al presentar el cupón de la promoción.
  
- c. Estrategia orientada a la diversificación del servicio:
  - Introducir un nuevo servicio del restaurante en el mercado a través de la diversificación, implementando el servicio de desayunos a los comensales, el cual hasta la fecha sólo ha sido proporcionado para eventos especiales.

Introducir un nuevo servicio implica realizar un análisis sobre la logística y costos, pero se considera una estrategia de empuje para el restaurante que busca superar a la competencia y que después de 21 años se puede encaminar a satisfacer el gusto de los clientes a través de desayunos.

Las estrategias deben plantearse a fin de que estimulen al consumidor a visitar al restaurante y que ayuden al vendedor para incrementar el nivel de ventas.

Por lo anterior se deben establecer los objetivos de realizar la promoción de ventas para el restaurante, tanto para el consumidor como para la fuerza de ventas:

**a. Para el consumidor**

- Estimular las compras de los consumidores, para incrementar las ventas del restaurante, durante el segundo semestre del 2007.
- Atraer a los consumidores a disfrutar del excelente servicio que brinda el restaurante a través de sus diversas promociones, alejándolos de la competencia.
- Lograr que nuevos clientes visiten el restaurante y conozcan los servicios y productos que éste ofrece y a su vez recompensar la lealtad de los clientes frecuentes.

**b. Para la fuerza de ventas**

- Lograr que los vendedores convencan a los clientes que visitan el restaurante del excelente servicio y productos que éste ofrece.
- Obtener mayor apoyo de la fuerza de ventas, a través de incentivos económicos y reconocimientos para promover el servicio y los productos actuales.



### **3.6 Sistema de organización de la fuerza de ventas del restaurante**

Es necesario conservar el tipo de organización formal que tiene el restaurante, para que se conozca con mayor claridad los límites de autoridad y responsabilidad de los miembros que conforman la fuerza de ventas.

No obstante, aunque estén claramente establecidas las funciones de cada miembro, es posible aprovechar la iniciativa del personal. Una buena organización debe crear el ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

#### **3.6.1 Estructura de la fuerza de ventas**

Al hablar de estructura de la fuerza de ventas, se refiere a la forma de organización del grupo de personas involucradas en las ventas para que sea productiva.

Por un lado los meseros se encargan de atender a los clientes que visitan el restaurante. En la actualidad el restaurante cuenta con 12 meseros que tienen la capacidad de atender a los comensales. Sin embargo, cada uno de ellos va desarrollando conocimientos de lo que percibe acerca de los clientes y es allí donde surge la especialización de su trabajo.

Un restaurante por su naturaleza, necesita estructurar su fuerza de ventas a partir de los clientes; es decir, que tienen una fuerza de ventas dirigida para cada tipo de clientes. Una ventaja respecto a la estructura de la especialización por tipo de cliente, es que la fuerza de ventas adquiere conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes que visitan el restaurante, lo que permite una mejora constante del servicio.

El mesero percibe actitudes, necesidades y satisfactores de los comensales que no percibe la ejecutiva de ventas debido a que es el mesero quien tiene el

contacto directo con los clientes. Por tal motivo, es importante capacitar al mesero en lo concerniente al servicio al cliente, en aspectos sobre cómo llevar a cabo el servicio y sobre todo realizar reuniones semanales para intercambiar conocimientos y experiencias de cada mesero que retroalimentan y enseñan al grupo en general, lo que los lleva a convertirse en una fuerza de ventas orientada al mercado y en específico a cada tipo de clientes.

Por otro lado, la labor de la ejecutiva de ventas es distinta a la de los meseros aunque el objetivo es el mismo. La ejecutiva de ventas debe centrar su atención en los clientes corporativos y eventos especiales, la ejecutiva de ventas debe trazar un plan bajo la supervisión del gerente de operaciones, que le ayude a coordinar todas las acciones específicas de su puesto y que le proporcione las herramientas para acercarse al cliente objetivo.

Entre las acciones específicas se debe fijar un plan de visita a los clientes corporativos para ofrecer los servicios, productos e instalaciones del restaurante con el fin de realizar eventos especiales de su empresa.

También se puede realizar un plan de llamadas o de correo directo a clientes especiales y frecuentes para saludarlos en ocasiones como cumpleaños, aniversarios, etc.

Este trabajo de venta personal, donde se debe interactuar con los clientes para observar sus necesidades y características le permiten a la ejecutiva de ventas hacer ajustes rápidos a fin de convencer a los clientes de los beneficios que obtienen al visitar el restaurante.

Aunque implementar esta herramienta de promoción resulta más costosa que la publicidad por ejemplo, es preciso utilizarla ya que se establecen relaciones con los clientes a largo plazo.

### **3.6.2 Descripción técnica de puestos de la fuerza de ventas**

Elaborar un documento sobre la descripción técnica de puestos proporciona una ventaja para la empresa que lo implementa debido a que contiene información y/o instrucciones en forma ordenada y sistemática sobre la historia, organización, políticas y varios aspectos que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

- **Objetivo:**

El objetivo es fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y actividades de trabajo de la empresa.

- **Ventajas:**

- Como ventaja de su implementación proporciona las directrices para la delegación de las funciones y responsabilidades de la fuerza de ventas; permite coordinar y controlar las actividades de ventas, simplifica y ordena el trabajo.
- Facilita el adiestramiento de los vendedores y los guía a la consecución de los objetivos del restaurante.
- Tiene mucha utilidad como instrumento administrativo para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficiencia y proporciona diversas directrices para la adecuada administración de la fuerza de ventas.
- En la fase de planificación, permite conocer los medios personales e instrumentales de que dispone la organización para la realización del trabajo de ventas.

- En cuanto a la organización, facilita el conocimiento de la estructura y descripción de puestos que integran la fuerza de ventas. A su vez para la fase de dirección establece los canales de comunicación para los vendedores.
- Permite controlar las acciones de la fuerza de ventas al delimitarles su accionar y los objetivos que deben alcanzar.

Al elaborar la descripción técnica de puestos debe redactarse un texto completo, actual y comprensible, en un lenguaje claro, sencillo y concreto.

Debe ser conocido por toda la fuerza de ventas, por lo que debe ser lo más breve y ameno posible, para que puedan analizarlo y comprenderlo. (Véase anexo 1)

### **3.6.3 Manual de Inducción**

Es importante que el gerente de piso de la inducción correspondiente a los nuevos miembros que se integran a la fuerza de ventas. Es una actividad indispensable para que el vendedor conozca aspectos básicos de la empresa.

En la inducción se debe entregar a la persona de nuevo ingreso un manual de bienvenida, donde se exponen aspectos del entorno de la empresa. (Véase anexo 2)

Es importante que al nuevo vendedor se le informe sobre los servicios que el restaurante presta y que junto con el gerente de piso realice un recorrido por las instalaciones para que se familiarice con las áreas de trabajo.

Otro aspecto a considerar consiste en presentar al nuevo miembro con el resto del personal para que exista desde el inicio de la relación laboral un ambiente de trabajo en equipo que permita el flujo de las operaciones del restaurante.

### **3.7 Compensación de la fuerza de ventas**

El plan de remuneración ideal para los vendedores debe ser simple, a fin de evitar desacuerdos o inconformidades sobre el monto de los pagos y gratificaciones.

Por un lado, la fuerza de ventas prefiere regularidad en sus ingresos, compensaciones extra por su excelencia en el desempeño, y un pago justo por su experiencia y antigüedad. Por otra parte, la gerencia desea lograr control, economía y simplicidad.

Hay que tomar en cuenta que la compensación del vendedor puede ser útil para crear una relación productiva a largo plazo con los clientes, ya que la fuerza de ventas se encuentra motivada a involucrarse en actividades de venta de alta dificultad; debido que al momento de prestar el servicio, se requiere que el proceso se desarrolle adecuadamente para satisfacer las necesidades de los clientes.

Es importante recordar que la empresa que paga buenos salarios puede incorporar y retener a personal de mejor calidad. Si los vendedores de la empresa ganan menos que los de la competencia, provocará mayor rotación y debilidad de los lazos con los clientes.

#### **a Plan de compensación para restaurantes**

El plan de compensación debe diseñarse para dar a la gerencia el nivel de control deseado y proporcionar a los vendedores un nivel óptimo de libertad financiera, ingresos e incentivos. Además el plan debe ser flexible, equitativo,

fácil de administrar y comprensible para la fuerza de ventas ya que con esto se estimula su laboriosidad, entusiasmo, cooperación, lealtad y se eleva la moral. También hay que considerar que los vendedores necesitan algo más que el incentivo económico, necesitan sentir seguridad y reconocimientos de sus méritos, necesitan oportunidades y respeto que se merecen para estar felices en su trabajo. Esto quiere decir que si un plan de remuneración no lleva implícito otros incentivos de la misma importancia, carece de valor, ya que no solo importan las condiciones de trabajo sino el trato digno y justo del personal de ventas.

La estructura económico - social del país influye de una manera determinante en el problema de la compensación. Este aspecto lo tienen que enfrentar todas las organizaciones de ventas, ya que el alza de la vida rebasa los ingresos de la mayor parte de los vendedores y esto repercute en el desempeño de su trabajo.

Para un sistema de compensación óptimo es importante considerar los objetivos fundamentales que se deseen cubrir con ese sistema, entre estos objetivos se encuentran principalmente:

- Fomentar incentivos máximos para los vendedores.
- Tener un mayor control sobre sus actividades.
- Fijar sus ingresos.
- Disminuir el costo de la venta.
- Dotar de flexibilidad al tipo de compensación.
- Lograr una uniformidad mayor de las ganancias.
- Facilitar la administración y el funcionamiento de la compensación.

También se deben tomar en cuenta las cualidades que debe tener un buen plan de compensación de ventas, como las siguientes:

- Debe garantizar de manera estable, los ingresos de los vendedores.

- Tiene que ejercer por medio de la gerencia, un control acertado de las actividades de los vendedores.
- Tiene que ofrecer estímulos por vender.
- Ser flexible para acomodarse a las diferentes condiciones de ventas o a los distintos clientes.
- Su administración debe ser simple.

Para el restaurante, la fuerza de ventas, funciona como el nexo personal entre la compañía y los clientes, por consiguiente, resulta clave el diseño de su estructura, tamaño y estrategia, así como el planteo de sus objetivos y compensación.

### **3.7.1 Plan de compensaciones para el restaurante en estudio**

El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas. Pagar menos disminuiría la cantidad o calidad deseada de los solicitantes, mientras que pagar más sería innecesario.

Se debe utilizar para los meseros la compensación a través de cuota fija más bonificación, ya que estimula al vendedor a llegar a una meta establecida y obtener un bono si la rebasa, además de gozar de otras compensaciones como la propina que proviene del cliente y que estimula al mesero a dar un excelente servicio. Por otro lado para la ejecutiva de ventas por la naturaleza de su trabajo es conveniente utilizar una compensación a través de un sueldo más comisión.

El restaurante debe determinar los componentes de la compensación: monto fijo, variable, gastos y beneficios marginales, como se sugiere a continuación:

El **monto fijo** puede ser un salario que debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de toda la fuerza de ventas; es decir, de los meseros y la ejecutiva de ventas. En este caso, debe considerarse el salario mínimo establecido por la ley que asciende a Q 1,309.20 de salario base más Q250.00 de bonificación incentivo.

El **monto variable** puede ser en comisiones o bonificaciones, con lo cual se pretende estimular y recompensar el esfuerzo. Para los meseros el monto variable también lo constituye la propina que reciben por el servicio en mesas que realizan, equivalente al 10% del consumo del cliente. Por otro lado, para la ejecutiva de ventas, el monto variable lo constituye un 1% de comisión sobre los eventos que obtiene de su cartera de clientes.

La **cuenta de gastos**, exclusiva para la ejecutiva de ventas del restaurante, permite solventar los gastos en que incurre para desarrollar su trabajo de ventas, puede ser en combustible, parqueo, transporte, etc. los cuales deben ser debidamente comprobados a través de facturas que faciliten la liquidación de los mismos. Se debe asignar un monto aproximado, según la cartera de clientes que visita.

Finalmente, las **prestaciones marginales**, son aquellas prestaciones establecidas por la ley, como son vacaciones, bono catorce, aguinaldo, goce de seguro social, con lo que se pretende proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo.

El gerente de operaciones debe decidir sobre la importancia relativa de estos componentes. Una regla popular estima que 70% del ingreso total del vendedor sea fijo, para asignar el 30% restante en otros elementos. Es importante tomar en cuenta que a la compensación fija se le da más énfasis en empleos con una alta proporción de deberes de venta contra deberes que no son de ventas, y en



empleos donde la labor de venta es técnicamente compleja y requiere de trabajo en equipo.

El diseño óptimo del plan de compensación radica en establecer los componentes fijos y variables, en función de la actitud de la fuerza de ventas y el nivel de incertidumbre, de tal forma que se logre:

- Alinear los objetivos de los vendedores con los de la empresa.
- Lograr que los vendedores alcancen niveles de productividad propuestos.
- Atraer buenos vendedores a la empresa, lograr retenerlos y que mantengan niveles crecientes de productividad.

Diseñar e implementar un plan de compensación adecuado es importancia para el restaurante ya que se puede lograr reducir costos, mejorar los niveles de productividad de los vendedores y por consiguiente obtener una mayor rentabilidad.

Es necesario implementar medidas para establecer un plan óptimo de compensación de ventas como se detalla a continuación:

- Estudiar los datos referentes a la compensación económica de los vendedores con recomendaciones propuestas por el personal.
- Analizar las obligaciones y las dificultades de los vendedores, sus cualidades y las metas fijadas de ventas.
- Estudiar y valorar la información, los problemas particulares de ciertos tipos de compensación y adoptar conclusiones definitivas.

### **3.7.2 Planeación y desarrollo de carrera**

Todo vendedor desea ser parte de una empresa que genere la certidumbre de un plan de carrera dentro de su plan de compensaciones, en donde se vaya capacitando en cada etapa de acuerdo con las habilidades que sus responsabilidades requieran para permanecer en constante crecimiento personal y profesional, lo cual, sin duda alguna, incrementa la productividad y los resultados a largo plazo dentro de la organización.

La clave para ganar el compromiso de los vendedores con el restaurante, es ofrecerles la oportunidad de tener una carrera productiva y exitosa. Toda organización tiene oportunidad de utilizar las habilidades de sus empleados al máximo y dar a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria, a través de programas de promoción interna.

Actividades como planeación, selección y capacitación del personal desempeñan un gran papel en el proceso de desarrollo de carrera. La planeación de personal se puede utilizar no sólo para predecir los puestos vacantes, sino para identificar los candidatos internos potenciales y la capacitación que necesitarán para cubrir esos puestos.

Es importante desarrollar un plan de promoción interno dentro del restaurante porque da al vendedor la ayuda para establecer metas de carrera reales y las oportunidades para alcanzarlas.

Implementar un plan de carrera resulta interesante para los meseros ya que los estimula a dar lo mejor de ellos mismos en su trabajo y a realizar una excelente actuación para ser promovidos a un siguiente nivel.

Se puede establecer diversas categorías de meseros para alcanzar la excelencia, los cuales pueden proporcionar diversos beneficios tanto económicos como no económicos.

Se sugieren cuatro categorías para un plan de promoción interno de meseros, iniciando como mesero categoría C, luego a mesero categoría B, una promoción más a categoría A y finalmente alcanzar un puesto como capitán de meseros. (Véase cuadro 39)

**CUADRO 39**  
**PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA**  
**PARA EL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>Categoría</b>	<b>Sueldo + bonificación incentivo percibida:</b>	<b>Beneficio económico</b>	<b>Beneficio no económico</b>	<b>desarrollo de carrera</b>
Mesero C	Q. 1,560.00		Recibir el estímulo por parte de sus jefes en las reuniones que efectúen.	Pertenecer a la fuerza de ventas después del proceso de reclutamiento y selección.
Mesero B	Q. 1,560.00	Aumento del 3% adicional del sueldo que percibe el mesero C, percibiendo un sueldo total de Q. 1,607.00	Recibir el reconocimiento de sus jefes a través de un diploma por su desempeño y dedicación al trabajo.	Tener seis meses de servicio continuo y alcanzar en un 80% las metas de ventas.

Categoría	Sueldo + incentivo percibida:	Beneficio económico	Beneficio no económico	Méritos para el carrera
Mesero A	Q. 1,560.00	5% adicional del sueldo que percibe el mesero B, percibiendo un sueldo total Q. 1,687.00	Ser reconocido por todo el personal del restaurante como meseros de la más alta categoría a través de un directorio donde aparezcan sus nombres y un diploma por su mérito y dedicación a su trabajo.	Tener un año de servicio continuo en la empresa y alcanzar en un 95% las metas de ventas
Capitán de Meseros	Q. 2,500.00	Percibir un aumento considerable de sueldo.	Ser el supervisor de los meseros, ser promovido al máximo nivel.	Tener tres años de servicio continuo y demostrar las cualidades que debe demostrar un líder.

Fuente: elaboración propia, 2005.

Se sugiere el siguiente proceso para implementar la promoción interna dentro del restaurante:

**a. Contratación con base en el valor**

Inicialmente al contratar personal de ventas se debe pensar en que se está contratando para el futuro. Contratar meseros que tienen potencial de promoción y valores que estén acordes con los del restaurante es un paso indispensable para el programa de promoción interno.

**b. Actividades de desarrollo**

Posteriormente se deben impartir cursos de capacitación necesarios para ayudar a los meseros a identificar y desarrollar su potencial de promoción. Es importante ofrecer conferencias, asesoramiento y enseñanza dentro o fuera del restaurante para estimular el desarrollo de carrera individual.

Por supuesto que ningún programa educativo o capacitación pueden garantizar al vendedor que será promovido. Sin embargo, estos programas permiten a los meseros ampliar sus conocimientos y exigir más de ellos mismos; además proporcionan oportunidades continuas para que cada empleado crezca.

**c. Evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera**

Consecuentemente se deben desarrollar evaluaciones semestrales, orientadas a la carrera de la fuerza de ventas para determinar su desempeño en el trabajo. Las evaluaciones permiten ser promovidos a un nivel más alto si los resultados lo demuestran así.

Una ventaja de las evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera es que permiten determinar la productividad de cada uno de los meseros que integra la fuerza de ventas.

#### **d. Sistemas de registro de carrera y avisos de empleo**

Por último también existe la oportunidad de ser promovido cuando se presenta una plaza vacante. El propósito fundamental es asegurar que las metas de carrera y aptitudes de los candidatos internos coincidan en forma abierta, justa y efectiva con las oportunidades de promoción.

Toda persona, cualquiera que sea su trabajo, debe estar motivada para desarrollarlo con el mejor esfuerzo.

#### **3.7.3 Guía de capacitación para la fuerza de ventas**

Muchas oportunidades de desarrollo se encuentran dentro del restaurante. El personal capacitado, aprende y al mismo tiempo contribuye al logro de las metas de la empresa.

La capacitación continua, es el proceso de enseñanza y repaso de una serie de puntos de importancia sobre los cuales gira la labor del vendedor. Se imparte al personal que trabaja en la empresa y por consiguiente tiene experiencia en ventas.

Para determinar la capacitación adecuada se debe identificar las necesidades existentes en la empresa para que sean mejoradas. Se sugieren considerar los siguientes aspectos:

- Identificar las dificultades, es decir hacer una lista de los problemas o situaciones que se deben resolver para lograr los cambios deseados en la empresa.

- Priorizar los problemas, se puede entender como ordenar los problemas según su importancia; cuáles deben ser resueltos primero y cuáles después.
- Determinar solucionar el problema, para ello se debe evaluar qué problemas pueden ser solucionados dentro de la empresa y cuáles mediante ayuda externa.
- Determinar y organizar los recursos, se debe considerar el tiempo del personal, costos de la capacitación y medios de apoyo.
- Dar seguimiento a las actividades de capacitación, para que se desarrollen según el programa establecido.
- Implementar los cambios propuestos en la capacitación, a través de un plan de metas y control en el proceso de cambio de la empresa, involucrando a todo el personal afectado.
- Finalmente, evaluar después de un tiempo, si se están obteniendo los resultados que se esperaban, tomando como criterio el grado de resolución del problema inicial. De lo contrario se deben determinar las causas y tratar de resolverlas.

Para elaborar un programa de capacitación para la fuerza de ventas del restaurante en estudio se sugiere seguir una serie de pasos que se muestran a continuación:



**Paso 1:** identificar las dificultades de la fuerza de ventas

Es de gran utilidad que el gerente de piso realice los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son las dificultades que tiene la fuerza de ventas?
- ¿Las soluciones de estas dificultades están a su alcance o fuera de él?
- ¿Cuál es su actitud hacia el problema? ¿Cuál es la del personal?
- ¿Cuáles problemas deberían resolverse para lograr los cambios deseados?
- ¿Cuáles podrían ser las causas de estos problemas?
- ¿Qué ventajas tendría la desaparición del problema?

**Recomendaciones**

- Identificar actitudes, actividades y procesos que afectan negativamente la empresa.
- No dar prioridad a los problemas que están fuera de su alcance.
- Aprovechar la información que le puede ofrecer el personal, la fuerza de ventas, sus clientes y proveedores.
- Cuantificar el costo que ocasiona los principales problemas de la empresa.



Fuente: elaboración propia, 2005.

**Paso 2:** priorizar los problemas

Enumerar los problemas a través de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles problemas tienen mayor influencia sobre los cambios que se pretenden lograr?
- ¿Cuáles son los problemas más urgentes?
- ¿Cuáles son los problemas que, al no resolverse en seis meses causarían serios daños?
- ¿Se tiene definido cuáles problemas son importantes?

**Recomendaciones**

- Cuantificar la pérdida monetaria que se tiene al no resolver el problema.
- Considerar las causas de los problemas, ya que éstas son parte del mismo.
- Incluir en el análisis, los recursos y el tiempo necesario para resolver el problema.
- Calcular la reacción del personal y de los clientes a la solución del problema.
- Es mejor que ocupe su tiempo en prevenir y solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de su empresa.

<b>Priorizar los problemas de la fuerza de ventas.</b>	
<b>Problema</b>	<b>Consecuencia</b>
	Pérdida de clientes.

Fuente: elaboración propia, 2005.

**Paso 3:** solucionar el problema

Se procede a evaluar cuáles problemas pueden ser solucionados dentro de la empresa y cuáles mediante ayuda externa a través de capacitación del personal.

- ¿Qué tipo de conocimiento y capacidad necesita para solucionar el problema?
- ¿Son suficientes y adecuados los conocimientos y recursos disponibles del restaurante para solucionar el problema? ¿Dónde están las carencias?
- Si soluciona el problema ¿Cuáles son los costos y la calidad con el personal y recurso disponible? ¿Cuáles son los costos y la calidad de un servicio externo para resolverlo?

**Recomendaciones**

- Ser objetivo al determinar si puede solucionar el problema y al establecer los resultados esperados.
- Tomar en cuenta los recursos, tiempo y personal con que cuenta para resolver el problema.
- Pensar en la credibilidad de una solución elaborada por usted o por externos ante los clientes, proveedores, empleados, socios, etc.
- Involucrar a su personal, que permitirá disminuir su resistencia al cambio.

**Problema: poca atención en el servicio al cliente.**

Los recursos y conocimientos de la empresa no son suficientes para mejorar la atención en el servicio al cliente. Se requiere de capacitación externa que proporcione asesoramiento a la fuerza de ventas sobre el tema de “Servicio al cliente en una empresa de servicios de la industria de alimentos y bebidas”.

Se debe determinar el costo de la capacitación, en el cual se debe considerar el costo

#### **Paso 4:** determinar y organizar los recursos

Al determinar que el problema debe ser resuelto, el siguiente paso consiste en organizar los recursos:

- Con mayor capacitación, el personal de la empresa ¿se encontraría en mayor grado de solucionar los problemas?
- ¿Es el problema causado por falta de conocimiento, tanto mío como del personal?
- ¿El problema tiene solución a corto o largo plazo?
- ¿Qué recursos son necesarios: personal, costos, tiempo, material, etc.?
- ¿Quiénes deben recibir la capacitación?
- ¿Cuál es el tiempo de la capacitación y cuánto pasará para ver resultados?
- ¿Cuáles son las condiciones de la empresa en el ámbito legal, recursos a invertir, de pago, de aprobación y de garantía para recibir la capacitación?

#### **Recomendaciones**

- Determinar el momento más oportuno para realizar la capacitación.
- Elegir el personal más receptivo y pertinente a los cambios que desea realizar.
- Solicitar información sobre las instituciones de capacitación y asistencia técnica.

*Problema: Poca atención en el servicio al cliente*

El problema tiene solución a corto plazo si se capacita al personal en el momento oportuno cuando se pueden tomar acciones correctivas antes de enfrentar las consecuencias negativas que conduzcan a la pérdida de clientes.

Es recomendable que la capacitación se lleve a cabo en el mes de abril o junio para que los compromisos del restaurante no se vean afectados durante el mes de mayo, que es un mes de alto movimiento.

La capacitación debe dirigirse a los meseros y ejecutiva de ventas para que mejoren su compromiso con el servicio al cliente.

Debe durar como máximo dos horas.

**Paso 5:** seguimiento a las actividades de capacitación e implementar los cambios.

Es preciso acompañar la ejecución de la capacitación de la fuerza de ventas con el seguimiento y la supervisión del gerente de piso.

- ¿Se está satisfecho con la capacitación?
- ¿Existe alguna confusión en cuanto a tiempos, fechas y temas específicos?
- ¿Se está obteniendo buena participación del personal involucrado?
- ¿Entiende cada paso y está de acuerdo?
- ¿Ha realizado evaluaciones parciales en la forma de prestación del servicio?
- ¿Se está proporcionando las condiciones adecuadas a las personas involucradas para que puedan aplicar lo aprendido en la capacitación?
- ¿Se pueden señalar claramente los cambios que se están dando en el restaurante?

### **Recomendaciones**

- Acompañar el proceso de capacitación, para evaluar si los objetivos se están cumpliendo y para corregir situaciones anómalas.
- Pedir al consultor que describa el avance del trabajo cada cierto tiempo y pruebe de estos avances como parte del contrato.
- Mantener una comunicación permanente con el consultor y el personal involucrado.
- Exigir calidad y cumplimiento de la capacitación.
- Ejecutar las recomendaciones en forma sostenida.
- Estar atento a las opiniones de la fuerza de ventas sobre la aplicación de los cambios, lo cual le permite realizar ajustes sobre la marcha.
- Involucrar a todas las personas que rechazan el cambio haciéndoles ver los beneficios que se obtienen.

- No es recomendable dejar pasar mucho tiempo entre la finalización del servicio prestado y la implementación de las acciones sugeridas.

**Paso 6:** evaluar el nivel de solución del problema inicial

Al final de la capacitación y habiendo implementado los cambios se realiza una evaluación general.

- ¿Son visibles los cambios generados por el servicio?
- ¿Ha logrado solucionar el problema inicial?  
Si no es así, ¿Por qué no se ha solucionado?
- ¿El problema es el mismo o se ha modificado?
- ¿Se puede cuantificar el nivel de resolución del problema inicial?
- ¿Se ha aplicado correctamente las recomendaciones de la capacitación?

**Recomendaciones**

- Observar la actitud del personal con respecto al cambio: si continúan los rechazos, si se han creado aplicaciones en el desempeño laboral, si han generado nuevas necesidades o si es necesario reorganizar actividades o estructuras.
- Es importante cuantificar el nivel de impacto de la capacitación realizada en la resolución del problema inicial, lo cual ayuda a su evaluación.
- Establecer la relación costo – beneficio de la capacitación.
- Realizar una evaluación participativa, con todo el personal involucrado.

El mejoramiento de una empresa es todo un proceso acumulativo y va por etapas. La resolución de un problema es solo una fase en este proceso que permite alcanzar un mayor nivel de ganancias y de competitividad.

**CUADRO 40**  
**ACTIVIDADES Y TEMAS DE CAPACITACIÓN**  
**PARA LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>CONFERENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos a seguir en un servicio a la carta.</li> <li>• Montaje de mesas.</li> <li>• Métodos de higiene necesarios durante todo el servicio de alimentos.</li> <li>• Cuidado y mantenimiento del equipo.</li> <li>• Promoción del servicio de alimentos.</li> <li>• Ventas y mercadeo de un restaurante.</li> <li>• Relaciones humanas y servicio al cliente.</li> <li>• Calidad en el servicio.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente de piso
<b>DURACIÓN</b>	45 minutos de conferencia 15 minutos de receso (se sugiere refrigerio) 30 minutos de conferencia 15 minutos de preguntas
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	1 Computadora 1 Cañonera 1 Pantalla 1 Televisor 1 VHS
<b>COSTO</b>	Material de apoyo      Q 300.00 Capacitador externo Q 600.00 (impartida por especialista) Capacitador interno Q    0.00 (no se incurre en costos) Refrigerio                      Q 200.00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Q. 1,100.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2005.

### **3.8 Supervisión de las actividades de ventas**

La supervisión sugiere el acto de proporcionar un ambiente de trabajo que fomente un alto nivel de logros dirigidos a un objetivo.

En el trabajo de supervisión de la fuerza de ventas se incluyen elementos como planificación, dirección, motivación y seguimiento, los cuales se describen a continuación.

- Planificación, es importante planificar el trabajo de la fuerza de ventas, en cuanto a la asignación de tareas.
- Dirección, al administrador le corresponde las tareas de dirigir a la fuerza de ventas del restaurante al logro de las metas del mismo, para ello se debe crear un ambiente de trabajo que impulse a cada vendedor a alcanzar sus propias metas en ventas.
- Motivación, se debe buscar los mecanismos para que la fuerza de ventas tenga una actitud positiva ante las tareas que deben desempeñar. Se detallará más adelante.
- Seguimiento de las actividades que la fuerza de ventas realiza, con el fin de verificar que se cumplan con las instrucciones que se les han asignado. Entre las actividades de seguimiento que se deben llevar a cabo, están:
  - Controlar las ventas generadas por cada vendedor.
  - Verificar el proceso de venta y el servicio al cliente.
  - Verificar el nivel de ventas comparado con meses anteriores para determinar la tendencia.

Es necesario tener una supervisión directa hacia la fuerza de ventas, esto permite una manera muy adecuada de verificar el desempeño del vendedor. De la supervisión se pueden tener los siguientes beneficios:



- Medir la calidad del desempeño del vendedor.
- Lograr mejores resultados, debido a que constantemente se tiene información sobre la productividad de la fuerza de ventas, esto a su vez permite hacer las correcciones necesarias en el tiempo adecuado.
- Se alcanza un control estricto en el cumplimiento de las instrucciones de la empresa y del desempeño del vendedor.

### **3.9 Motivación de la fuerza de ventas**

Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. El restaurante debe ocuparse de los motivadores y ser imaginativos en su uso. Existen vendedores que ponen todo su empeño en su trabajo, esto sin necesidad de ser motivados para ello. Sin embargo, no todos los vendedores actúan de esa manera.

Por lo anterior, es importante que la empresa cuente con motivadores para la fuerza de ventas, pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de la oficina, el reconocimiento de sus compañeros y una gran cantidad de incentivos monetarios y no monetarios, que dan a los vendedores una razón para llevar a cabo su trabajo de manera más eficiente.

Los motivos humanos se basan en las necesidades, éstas pueden clasificarse de acuerdo a la teoría desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, la cual se describe a continuación:

- Necesidades fisiológicas, son aquellas necesidades básicas de la vida humana: agua, alimento, vestido, vivienda, etc.
- Necesidades de seguridad, aquellas que ayudan a sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, alimento, etc.

- Necesidades de aceptación o afiliación, donde las personas necesitan identificarse y ser aceptados por otros.
- Necesidades de estima, incluye el deseo de autorespeto, de poder, logros de suficiencia, reputación, prestigio y respeto.
- Necesidades de autorrealización, es la necesidad superior, donde se maximiza el propio potencial y se logra lo que se espera.

Debido a que es importante dar incentivos a la fuerza de ventas para aumentar su productividad y satisfacción personal, existen dos clases básicas de motivación que la empresa puede seleccionar:

**a. Motivación financiera**

Es aquella motivación donde la empresa decide recompensar en efectivo a la fuerza de ventas como un reconocimiento a una labor específica, por ejemplo, alcanzar una cuota de ventas, vender el mayor volumen del grupo, o dar el máximo impulso a un determinado producto del restaurante.

Además el sistema de recompensas que la empresa tenga determinado, puede ser un elemento motivador; la comisión sobre ventas que el vendedor percibe, puede hacer que trabaje por aumentar sus ingresos a base de comisiones.

**b. Motivación no financiera**

Se refiere a todos aquellos factores que provocan un cambio en la moral del vendedor haciéndolo más productivo. Estos factores pueden ser una felicitación, un reconocimiento público, e incluso el ambiente de la empresa puede ser un motivador para que el trabajo sea desarrollado con el máximo de satisfacción.

Se pueden implementar las siguientes acciones para dar una motivación no financiera a la fuerza de ventas:

### **b.1 Sesiones o reuniones de ventas**

Actividades que se llevan a cabo mensualmente, donde se tratan los problemas inherentes al trabajo de ventas. Las sesiones son motivadoras debido a que en ellas se presta atención a los problemas que atraviesan los integrantes de la fuerza de ventas, esto afecta positivamente las relaciones entre la dirección y los vendedores.

### **b.2 Concursos**

Son actividades en las que se otorgan premios a los participantes triunfadores. Los premios para los ganadores pueden consistir en dinero, artículos para el hogar o personales, cupones canjeables, etc. Los concursos pueden ser elementos motivadores, siempre que se orienten adecuadamente a la fuerza de ventas, basándose en los objetivos de ventas previamente establecidos.

### **3.9.1 Programa de motivación de la fuerza de ventas del restaurante**

Motivar a los vendedores es visualizar y proyectar un programa por medio del cual la empresa proporcione los elementos necesarios para que puedan satisfacer sus necesidades cómodamente.

Se expone el siguiente sistema de incentivos a implementar en el restaurante donde se incluyen beneficios económicos y no económicos.

- **Planes de remuneración básica** en donde se planeen cuidadosamente los incentivos económicos.
- **Bonificaciones**, toda la motivación a través de recursos económicos estimula a la totalidad de los vendedores, es por ello que debe considerarse establecer bonificaciones al final de cada año de trabajo para incentivar en el vendedor

una actuación igual o mejor en el plan de ventas del siguiente año. Estas bonificaciones pueden combinarse con el plan de carrera de los meseros, ya que según su categoría, así será la bonificación establecida.

- **Competencia de ventas**, estimula a los vendedores a vender más para ser reconocido por su trabajo, donde cubre la necesidad de autorrealización, pero no sólo realiza su trabajo sino que encontrará un beneficio por su buen desempeño. Los premios para los ganadores pueden consistir en dinero, artículos para el hogar o personales, cupones canjeables, etc. El tiempo sugerido para estas competencias deben estimarse mensualmente ya que se puede combinar con las evaluaciones de desempeño para otorgar los premios.
- **Premios y cartas de elogio**, el restaurante debe enviar cartas y premios de reconocimiento a su fuerza de ventas, debido a que esta es una forma de hacer notar al vendedor que se reconoce su desempeño y dedicación al trabajo. Permite satisfacer las necesidades de estima y respeto de las personas lo que incentiva a continuar con la misma actuación dentro de su labor de ventas.
- **Convenciones de ventas**, las convenciones son motivadoras debido a que en ellas se efectúa un análisis sobre la tendencia mensual de las ventas para aplicar los cambios que sean requeridos, esto repercute positivamente las relaciones entre la dirección y los vendedores. Las convenciones se realizan cada seis meses para que los vendedores compartan sus experiencias, lo que permite un intercambio de conocimientos y retroalimentación de las actividades de ventas.

Por eficaces que sean estos sistemas motivacionales, la administración no debe aplicarlos todos forzosamente, su integración dependerá, entre otras cosas, de factores como el volumen de ventas manejado, el tipo de vendedores, el tipo de clientes, el número de vendedores, las características del mercado, del producto y hasta de la propia competencia. (Véase cuadro 32)

Es importante que el gerente de operaciones considere los siguientes principios que pueden ayudar en la motivación de la fuerza de ventas:

- Procurar mantener un equipo de vendedores unido y optimista.
- Crear nuevas o renovadoras aspiraciones en los vendedores.
- Inculcar al personal lo agradable que es ser un buen vendedor.
- Mantener siempre el respeto en el equipo.
- Fomentar el amor a la empresa, hacerlos sentir parte importante de la misma; es decir, implementar una cultura organizacional dentro del restaurante.
- Escuchar a sus vendedores y tratar de conservar buenas líneas de comunicación con ellos.
- Hacerles sentir sus responsabilidades y la importancia que tiene para el restaurante.
- Ejercer una verdadera supervisión de sus actividades y no una verdadera vigilancia.

### **3.9.2 Marketing interno como motivación para la fuerza de ventas**

El gerente de piso y de operaciones debe poner en práctica el marketing interno para capacitar y motivar eficazmente al personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo de servicio para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes.

Para que el restaurante tenga éxito, debe dirigir su atención tanto en sus clientes como en la fuerza de ventas. Un ejemplo es aplicar la cadena de servicio-utilidades, donde se vinculan las utilidades de la empresa con la satisfacción de los empleados y los clientes. Esta cadena, implica:

- **Calidad de servicio interno**, donde el restaurante debe proporcionar capacitación constante acorde a los conocimientos que posee la fuerza de ventas, ambiente de trabajo de calidad y firme apoyo para quienes tratan con los clientes.
- **Empleados de servicio productivos y satisfechos**, si se alcanza la calidad de servicio interna, se logra tener empleados más satisfechos, leales y trabajadores.
- **Mayor valor del servicio**, cuando un vendedor se encuentra satisfecho se tiene como resultado la creación de valor para el cliente y entrega de servicio más eficaz y eficiente.
- **Clientes satisfechos y leales**, al proporcionar un servicio de gran valor se obtienen clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes.
- **Utilidades y crecimiento saludables**, el resultado final de la cadena de valor es un desempeño superior del restaurante.

Por lo anterior se dice que para alcanzar las metas de utilidades y crecimiento del restaurante, hay que comenzar por motivar a quienes atienden a los clientes, es decir a la fuerza de ventas.

**CUADRO 41**  
**MEDIOS DE MOTIVACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS**  
**DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO**

<b>Actividad</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Costo</b>
Incentivar a los vendedores para alcanzar la mayor venta de vinos durante el mes	Recibir bonificación de Q100.00 al mesero que venda más vinos sobre el total vendido por la fuerza de ventas durante el mes.	Q1,200.00 al año (Es pagado por el proveedor de vinos del restaurante)
Competencia de ventas entre los vendedores del restaurante.	Recibir cupones canjeables por valor de Q100.00 en establecimientos o tiendas de conveniencia.	Q1,200.00 al año
Hacer notar al vendedor que se reconoce su desempeño y dedicación al trabajo	Diplomas de reconocimiento o cartas de elogio. (Q. 21.00 al mes)	Q. 250.00 al año en papelería e impresión
Realizar reuniones semestrales que permitan retroalimentar el trabajo de ventas	Convención de vendedores. (Q. 2,000.00 cada semestre)	Q. 4,000.00 al año
<b>TOTAL</b>		<b>Q.5,450.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2005.

### **3.10 Sistema de evaluación de la fuerza de ventas**

La evaluación es una parte importante para determinar la eficiencia en el desempeño de la fuerza de ventas y permite retroalimentar el proceso a efecto de mejorar su labor.

Para evaluar a la fuerza de ventas, las empresas se apoyan en información obtenida a través de informes de ventas, observaciones personales, quejas de los clientes, encuestas de clientes y conversaciones con otros vendedores.

El proceso de evaluación implica tres fases:

#### **a. Fijar estándares de desempeño**

Al fijar estándares de desempeño se establecen puntos de referencia o comparación. En este caso se puede establecer una cuota de ventas que sirva de referencia para evaluar el rendimiento de los vendedores. Además los datos históricos de ventas proporcionan fuentes importantes para el establecimiento de estándares.

#### **b. Comparación entre el desempeño real y el estándar**

Establecido el estándar se puede evaluar el rendimiento real comparando los resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares para determinar si se están alcanzando los objetivos predefinidos.

#### **c. Acciones correctivas**

Si existen diferencias entre el desempeño real y el estándar, es preciso revisar los planes o tomar acciones correctivas que van a depender del problema a resolver; sin embargo se pueden basar en capacitaciones al personal y mejoramiento de los procesos de ventas.



Para evaluar los resultados que la fuerza de ventas está reportando y según las necesidades del restaurante, es necesario hacer diversos análisis o comparaciones de las ventas y el mercado.

Para la evaluación de vendedores del restaurante es necesario contar con datos como los que proporcionan algunos de los reportes que son preparados por la gerente de piso y el capitán de meseros, tales como:

- Número de clientes que visitan el restaurante.
- Volumen de ventas logradas por vendedor
- Puntualidad.

Entre otros factores que puedan ser utilizados para establecer parámetros de actuación están:

- Si el vendedor obtiene un índice de actuación inferior a la unidad significa que tiene un desempeño inferior al normal; es decir, le está costando al restaurante más dinero.
- Si el índice es igual a la unidad, el desempeño es normal.
- Si el índice es superior a la unidad quiere decir que su desempeño es superior a lo esperado.

La evaluación de vendedores en términos generales tiene 4 propósitos principales:

- Medir su funcionamiento.
- Compararlo con el estándar.
- Corregir las desviaciones.
- Aumentar la productividad.

Se pueden implementar en el restaurante diversos métodos de evaluación como los que se sugieren a continuación:

- **Comparaciones entre vendedores**, donde es necesario comparar la actuación de un vendedor con la de los demás, si hay diferencias, se deben considerar las condiciones de ventas de cada uno de los vendedores originadas por factores como el mercado, las cargas de trabajo y el grado de competencia, principalmente.
- **Comparaciones de ventas actuales y pasadas**, se hace una comparación de la actuación presente y pasada del vendedor para lo cual se debe tener un historial directo de sus progresos. Esto dará por resultado un conocimiento de la trayectoria.
- **Comparaciones de las ventas potenciales**, se examinará la actuación del vendedor comparándola con la actuación proyectada.
- **Apreciación cualitativa de los vendedores**, el restaurante seleccionará los factores cualitativos más adecuados que se pueden tomar en cuenta para evaluar a los vendedores considerando factores como el grado de conocimientos que tiene el vendedor de la empresa, de los productos, de los servicios, de los clientes, de los competidores, de la zona que abarca y de sus obligaciones. También se considerarán aspectos de personalidad como modales, apariencia, forma de hablar y temperamento del vendedor.
- **Comprador misterioso**, es una persona contratada por la administración quien se hace pasar como cliente del restaurante con el objetivo de evaluar a la fuerza de ventas, a través de experimentar el

proceso de servicio del restaurante, para determinar de manera directa el desempeño de los vendedores y su comportamiento hacia los clientes. Después de experimentado el servicio al cliente, emite un informe sobre el servicio recibido.

- **Entrevistas**, a través de ellas el gerente de piso percibirá las causas de una disminución en la efectividad del grupo de vendedores o de cada uno de ellos.

Si las entrevistas son celebradas periódicamente, llegan a tener un verdadero éxito. Se aconseja que se realicen trimestralmente, que se efectúen en un sitio propicio para ello posteriormente de realizadas las evaluaciones.

En toda entrevista se debe establecer un ambiente de completa informalidad, cordialidad y confianza en el restaurante con el fin de obtener un intercambio franco de ideas por parte de ambas partes, esto se logra si se tiene tacto y comprensión.

Es aconsejable llevar el siguiente orden para realizarla:

- Se invita al vendedor a que platique acerca de las fallas que ha tenido la empresa, que se critique a sí mismo con el fin de que el gerente de piso tome nota de todo lo importante.
- Posteriormente el gerente de piso comparara sus resultados con los proyectados.
- Seguidamente, se debe preguntar al vendedor en qué puede contribuir para mejorar los resultados en el futuro y después de haberlo escuchado se le hacen críticas constructivas para llegar a situaciones benéficas para ambas partes.

### **3.11 Control de las actividades de ventas**

Se disponen de una variedad de instrumentos de control, para aplicarlos a las diferentes actividades de ventas. Se pueden utilizar herramientas como un cronograma de actividades, reportes de ventas e incluso el presupuesto.

Estos instrumentos deberán estar diseñados de tal forma que logren que todas las acciones previstas se desarrollen de acuerdo con lo planificado.

Para tener un control de la fuerza de ventas del restaurante y sus actividades se pueden utilizar diversas herramientas que facilitan la planeación, supervisión y uso de medidas preventivas y correctivas para su correcta ejecución.

#### **a. Cronograma de actividades**

Es importante utilizar esta herramienta de control para delegar responsabilidades y exigir resultados a los involucrados de coordinar y realizar las actividades de ventas del restaurante. Éste describe las actividades a realizar y quién es el responsable de cada una de ellas, y el tiempo de ejecución. (Véase cuadro 42)

**CUADRO No. 42**  
**PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS PARA EL**  
**RESTAURANTE, TIEMPO ESTIMADO EN SEMANAS**

Periodo en semanas Actividades	Responsable	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del plan de promoción de ventas	Gerente de operaciones	■	■										
Coordinar el programa de capacitación de la fuerza de ventas	Gerente de piso	■	■										
1er. curso de capacitación externa a meseros	Gerente de piso / INTECAP			■									
Reunión mensual con los directivos y gerente de operaciones	Gerente de operaciones				■								
Evaluación de la fuerza de ventas	Gerente de piso					■							
Publicidad en radio y periódicos para ocasiones especiales	Gerente de operaciones					■	■						
2da. Capacitación de la fuerza de ventas	Gerente de piso							■					
Reunión mensual con los directivos y gerente de operaciones	Gerente de operaciones								■				
Desarrollo de la promoción de ventas para el mes de marzo	Gerente de operaciones									■	■		
3ra. Capacitación de la fuerza de ventas	Gerente de piso											■	
Implementación de controles en mesas	Gerente de operaciones												■

Fuente: elaboración propia, 2005.

En la primera semana del cuarto mes, el gerente de operaciones debe realizar un análisis de resultados y tendencias del trimestre anterior para compararlos con lo planeado y determinar el desempeño de la fuerza de ventas durante el trimestre en estudio.

**b. Presupuesto de ventas del restaurante**

Es importante establecer como parte de la administración de la fuerza de ventas del restaurante en estudio, el presupuesto de gastos en los que incurre la organización, así en el presupuesto de ventas se incluyen todas las actividades que permitan alcanzar los objetivos de ventas. (Véase cuadro 43)

CUADRO 43  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS  
PARA EL RESTAURANTE EN ESTUDIO  
-TIEMPO ESTIMADO EN MESES-

<b>CUENTAS</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Sueldos de la fuerza de ventas	Q. 23,720.00	Q. 23,720.00	Q. 23,720.00
Promoción y Mercadeo	Q. 10,000.00	Q. 16,000.00	Q. 12,000.00
Capacitación del personal	Q. 1,100.00	Q. 1,100.00	Q. 1,100.00
Motivación al personal	Q.221.00	Q. 221.00	Q. 2,221.00
Otros gastos de ventas	Q. 3,000.00	Q. 5,000.00	Q. 3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 38,041.00</b>	<b>Q. 46,041.00</b>	<b>Q. 42,041.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2005.

### c. Plan de acción para la implementación de la propuesta

Nombre: restaurante en estudio

Responsable: gerente de operaciones

CUADRO 44

#### PLAN DE ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

No.	Actividad	Responsable	Recursos Disponibles	Resultado	Presupuesto	Duración
1.	Definición de objetivos y estrategias de ventas.	Junta directiva y gerente de operaciones del restaurante.	Informes de ventas del período anterior al de la planeación.	Incrementar las ventas y fijar los medios para alcanzar la meta establecida.	Ningún costo involucrado.	Semana 1
2.	Definición de la estructura de la fuerza de ventas	Gerente de operaciones y gerente de piso.	Manual de Inducción y Manual de organización.	Establecer el perfil de los puestos de la fuerza de ventas de acuerdo a las exigencias del restaurante.	Ningún costo involucrado.	Semana 2
3.	Elaborar el plan de compensación de la fuerza de ventas.	Gerente de operaciones y gerente de piso	Manual de organización.	Establecer las políticas de compensación y plan de carrera.	Adecuar los salarios según los asensos efectuados.	Semana 3
4.	Capacitar a la fuerza de ventas.	Gerente de piso	Instalaciones, audiovisuales y folletos. Además de medios externos	Incrementar en un 100 % la eficacia lo cual se refleja en el servicio al cliente.	Q 13,200.00 Al año (Q1,100.00 al mes)	3ra. Semana de cada mes.

No.	Actividad	Responsable	Recursos Disponibles	Resultado	Presupuesto	Fecha
5.	Supervisión de la fuerza de ventas	Gerente de piso	Reportes de ventas por vendedor.	Implementar acciones correctivas que sean necesarias	Ningún costo involucrado.	Última semana de cada mes
6.	Motivación del personal	Gerente de operaciones y gerente de piso	Instalaciones físicas, fuentes internas y externas	Proporcionar un 100% de satisfacción en el personal de ventas.	Q 5,450.00 Al año (Véase cuadro 32)	Entregar incentivos una vez al mes.
7.	Evaluación de la fuerza de ventas	Gerente de piso	Instalaciones físicas, reportes de ventas y de desempeño	Determinar el desempeño y realizar ajustes para la elaboración del plan de ventas del próximo año.	Ningún costo involucrado.	Trimestralmente.
8.	Impresión de manuales de inducción y organización.	Secretaria	Papelería y útiles de oficina	Todo el personal tenga conocimientos sobre el entorno general de la empresa y su organización.	Q. 500.00	Una vez al año
<b>COSTO DE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA</b>					<b>Q. 19,150.00</b>	

Fuente: elaboración propia, 2005



**d. Beneficios Tangibles y Beneficios Intangibles:**

Los costos y los beneficios de la propuesta pueden ser de naturaleza tangible como intangible. (Véase cuadro 45)

CUADRO 45  
BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES DE IMPLEMENTAR LA  
PROPUESTA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS  
EN EL RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO

BENEFICIOS TANGIBLES	BENEFICIOS INTANGIBLES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en la eficiencia de los empleados para realizar sus respectivas funciones.</li> <li>2. Generar la información requerida, que antes de la implementación de la propuesta era complicado poder procesar o bien inaccesible.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoras en el servicio al cliente, que incluye al cliente externo y al cliente interno.</li> <li>2. Incremento de la exactitud en la realización de las funciones de cada puesto de trabajo.</li> <li>3. Mejoramiento en el posicionamiento del restaurante como empresa dedicada a alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, 2005.

## **CONCLUSIONES**

1. La reducción en las ventas, pérdida de posicionamiento y disminución en las utilidades del restaurante en estudio se debe a que recae en una inadecuada administración de la fuerza de ventas.
2. En el restaurante objeto de estudio, los altos mandos se esfuerzan por desarrollar todas las fases del proceso administrativo para dirigir adecuadamente el trabajo de la fuerza de ventas y de esta manera proporcionar un buen servicio a los clientes actuales.
3. Se determinó que en el restaurante de carne a la parrilla objeto de estudio, no se toman medidas preventivas para reducir el riesgo de problemas como el bajo posicionamiento y reducción en ventas.
4. La administración fuerza de ventas del restaurante en estudio es una ventaja competitiva que hasta el momento no se ha utilizado para mantener a los clientes actuales y atraer a clientes potenciales.
5. El propietario y el gerente de operaciones fijan los objetivos de ventas que se deben alcanzar; sin embargo el vendedor no identifica claramente quien es la persona responsable de establecerlos por parte del restaurante, creando confusión al momento de determinar por él mismo los objetivos que debe dar prioridad.
6. Para la fuerza de ventas en el restaurante objeto de estudio, no se plantean claramente las estrategias a seguir, dirigidas a alcanzar los objetivos de ventas.

7. No hay una persona que ocupe el puesto de ejecutivo o encargado de ventas reflejado en el organigrama de la empresa que promueva el restaurante de manera externa, se trabajan las ventas al momento que los clientes visitan el restaurante y termina cuando el cliente se retira, únicamente a la espera de haber proporcionado un buen servicio que motive al cliente a regresar.
8. El restaurante tiene una fuerza de ventas integrada por personas con un rango de edad donde emplean su máximo potencial para realizar el trabajo, encontrando que existe una mínima participación de personas muy jóvenes o mayores de 47 años.
9. El restaurante en estudio brinda poca capacitación a la fuerza de ventas y no se encuentra establecido un rubro específico en el presupuesto de gastos de ventas que permita implementar una mejora continua en el desarrollo profesional de los vendedores.
10. En la actualidad el restaurante tiene un plan de compensaciones que se basa en medios financieros que estimulan al vendedor; sin embargo, no motivan suficientemente a la fuerza de ventas ya que los meseros desean ser reconocidos por sus jefes a través de premios, felicitaciones, etc.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es importante que el restaurante considere y mejore inmediatamente la administración de la fuerza de ventas para que se elimine la disminución en las ventas y pérdida de posicionamiento en el mercado objetivo.
2. Se debe implementar la guía sobre la administración de la fuerza de ventas para determinar las estrategias que permitan a la empresa establecer los lineamientos sobre planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades que realiza la fuerza de ventas.
3. Se sugiere realizar revisiones cada seis meses identificando los cambios o ajustes que sean necesarios introducir en la guía para la administración de la fuerza de ventas del restaurante.
4. Se debe implementar como estrategia de posicionamiento la administración de la fuerza de ventas para mejorar el servicio al cliente y hacer que el restaurante en estudio compita dentro del mercado distinguiéndose por su excelente servicio basado en la calidad y atención al cliente.
5. Las personas involucradas en la dirección del restaurante de carne a la parrilla, deben coordinar sus acciones de planeación con el propósito de definir claramente los objetivos y guiar a la fuerza de ventas al logro de los mismos.
6. Para alcanzar los objetivos planteados, se debe proporcionar por escrito a la fuerza de ventas las estrategias a seguir para el cumplimiento de las metas fijadas.

7. Es importante que el restaurante promueva su posicionamiento en el mercado potencial, a través de una ejecutiva de ventas que se dedique a visitar clientes asiduos al restaurante como nuevos clientes para incrementar las ventas y mantenerse ante la competencia.
8. Se debe tomar en cuenta que la edad promedio de la fuerza de ventas no sea mayor a 47 años y que cada uno de sus miembros tenga un grado de escolaridad de nivel medio para que se conserve un equipo de vendedores que tienen conocimientos y educación que se refleja en el servicio al cliente.
9. Los programas de capacitación implican altos costos para toda organización; sin embargo, son esenciales, ya que actualmente las empresas buscan que los vendedores conozcan y se identifiquen con los productos y servicios que ofrecen al mercado objetivo, de manera que puedan acercarse eficientemente a los clientes y prospectos, con el fin de establecer relaciones duraderas.
10. Se requiere que el restaurante objeto de estudio establezca programas de motivación para la fuerza de ventas, de manera que logre incrementar su competitividad y para ello se utilicen medios de compensación financieros, no financieros e incluso planes de carrera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Gary y Phillip Kotler. MARKETING. Pearson Education. Décima Edición. Madrid 2004. 758 páginas.
2. Gómez Ceja, Guillermo. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. McGraw Hill. Octava Edición. México 1994. 432 páginas.
3. González Godoy, Ángel Miguel. LOS SERVICIOS INFORMATIVOS EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. Tesis de grado. Escuela de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala, octubre de 2003. 142 páginas.
4. Kotler, Phillip. DIRECCIÓN DE MARKETING, CONCEPTOS ESENCIALES. Editorial Prentice Hall. Primera Edición. México 2002. 718 páginas.
5. Kotler, Phillip. MERCADOTECNIA. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México 2001. 691 páginas.
6. Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril y Heinz Wehrich. ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw Hill. Octava Edición. México 1985. 758 páginas.
7. Orellana Ayala, Yolanda Elvia. González Juárez, José Haroldo y Ariel De León. APUNTES DE ADMINISTRACIÓN. Primera Parte. Primera Edición. Guatemala 2,000. 106 páginas.

## BIBLIOGRAFÍA

8. Piloña, Gabriel. GUÍA PRÁCTICA SOBRE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO. Tercera Edición. Guatemala 2,000. 176 páginas.
9. Porter, M.E. "TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY". STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 12. Madrid 1991. 117 páginas.
10. Stanton, William. Etzel, Michael y Bruce Walker. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Undécima Edición. México 2000. 707 páginas.

**ANEXOS**



ANEXO 1

# RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA



## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

DIRIGIDO A LA FUERZA DE VENTAS

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
1. Propósito y contenido	2
2. Ámbito de aplicación	2
3. Objetivo general	2
3.1 Objetivos específicos	3
4. Antecedentes del restaurante	3
5. Marco legal e institucional	4
6. Misión del restaurante	5
7. Visión del restaurante	5
8. Organigrama del área de ventas del restaurante	6
9. Descripción técnica de puestos	
- Gerente de operaciones	7
- Gerente de piso	10
- Ejecutiva de ventas	13
- Capitán de meseros	16
- Mesero A	19
- Mesero B	22
- Mesero C	25
- Secretaria	28
10. Revisión y actualización de la descripción técnica de puestos	31

## **1. PROPÓSITO Y CONTENIDO**

El presente documento contiene información sobre antecedentes, marco jurídico, estructura organizacional y las respectivas atribuciones en los puestos de la fuerza de ventas, así como la misión del restaurante en estudio y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Será de utilidad para el restaurante ya que el mismo permite conocer la situación organizacional en que se encuentra la empresa, así como los lineamientos generales y específicos de sus funciones y atribuciones de la misma.

## **2. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente documento tiene aplicación para la fuerza de ventas, la cual se encuentra integrada por la ejecutiva de ventas y los meseros quienes están bajo la supervisión del gerente de piso.

Describe los aspectos principales del restaurante, como las funciones que le corresponde ejecutar a cada uno de los miembros que integran la fuerza de ventas.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

Facilitar la comprensión de la estructura organizacional del restaurante, identificando los canales de comunicación, las líneas de autoridad y de responsabilidad para ordenar el trabajo y obtener mayores beneficios.

### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Identificar de manera clara y precisa la estructura organizacional de la fuerza de ventas para facilitar el cumplimiento de sus funciones.
- b. Facilitar el desempeño de la fuerza de ventas a través de la descripción de las funciones.
- c. Tener apoyo por medio de un documento técnicamente elaborado que describa las especificaciones de los puestos, funciones y atribuciones que la fuerza de ventas debe desempeñar.
- d. Orientar a la fuerza de ventas en el funcionamiento general para el logro de los objetivos.
- e. Definir los canales de comunicación, además de los grados de autoridad y responsabilidad.
- f. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

## **4. ANTECEDENTES DEL RESTAURANTE**

El restaurante fue creado considerando los desafíos y retos presentes, pero pensando en el futuro; un futuro que sus fundadores consideran prometedor porque consideran que la experiencia de 20 años es la base del éxito hasta ahora alcanzado.

Con el tiempo, la industria de alimentos y bebidas se ha desarrollado en Guatemala y junto con ella el restaurante. Esta es la industria generadora de muchos puestos de trabajo en los últimos años y permite la elevación económica

del país, por lo que el restaurante se encuentra comprometido a proporcionar las mejores condiciones de trabajo al recurso humano que integra su organización.

Los restaurantes de carne a la parrilla no solamente están obligados a ofrecer platillos variados y de buen gusto, en la actualidad deben esforzarse en ofrecer el mejor servicio, por lo que resulta importante la adecuada administración de la fuerza de ventas.

## **5. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

El restaurante, es una empresa mercantil, constituida como sociedad anónima, en la que participan actualmente varios socios.

Existe un esfuerzo continuo por cumplir con todos los requisitos establecidos por la ley para la ejecución de sus funciones. Esta organización está obligada a tributar los siguientes impuestos:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR), régimen trimestral y declaración anual.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA), mensualmente
- Impuesto Extraordinario a los Acuerdos de Paz, trimestral
- Patente de Licores, mensualmente
- Patente de Música, trimestralmente

Además debe tener expuesta de manera obligatoria su patente de comercio y empresa, así como su licencia sanitaria y licencia de licores

En la organización no existe ningún sindicato de trabajadores, y todo el personal es contratado por tiempo indefinido.

## **6. MISIÓN DEL RESTAURANTE**

Somos una empresa del área de alimentos y bebidas, establecida en 1985 para ofrecer el servicio de carne a la parrilla en el sector de la zona viva de la ciudad de Guatemala.

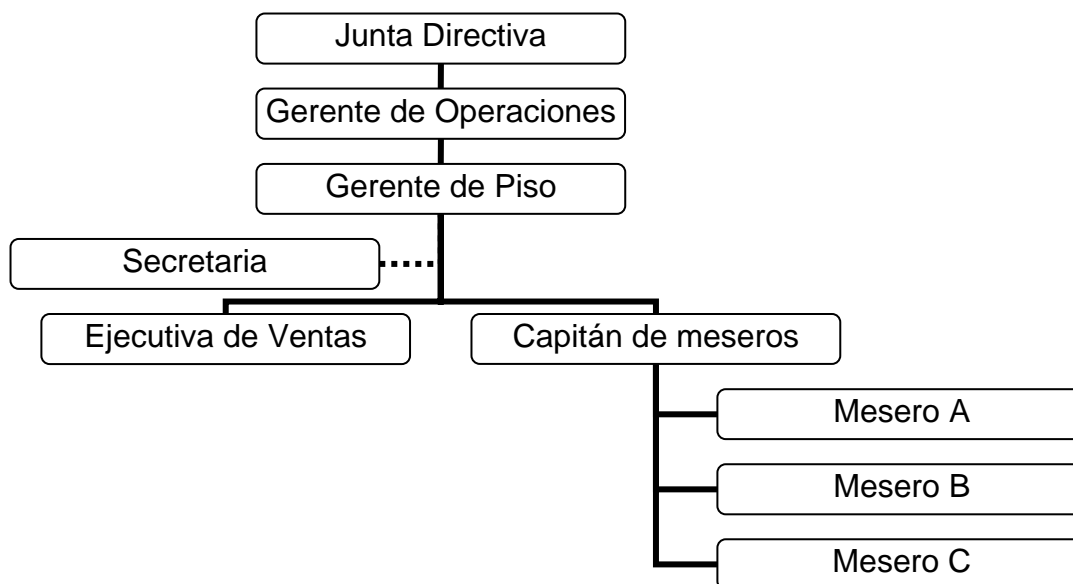
Nuestro propósito está basado fundamentalmente en la capacitación continua de nuestro personal, variedad de platillos y aprovechamiento máximo de la tecnología, innovando constantemente cada una de nuestras áreas.

Somos una empresa en la cual la administración está comprometida con el desarrollo integral de los empleados, en una atmósfera de trabajo agradable para que se transmita a nuestros clientes a través de un trato cordial y servicio de excelente calidad.

## **7. VISIÓN DEL RESTAURANTE**

Ser la empresa líder en cortes finos de carne, y para ello con productos de primera calidad, instalaciones agradables con capacidad para atender a nuestros clientes con un excelente servicio y personal capacitado.

## 8. ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL ÁREA DE VENTAS DEL RESTAURANTE EN ESTUDIO



## 9. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

**GERENTE DE OPERACIONES**

**CÓDIGO 0001**

### I. Identificación

<b>Titulo del puesto:</b>	Gerente de operaciones
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Junta Directiva
<b>Subalternos:</b>	Gerente de piso

### II. Descripción:

#### Naturaleza:

Es un puesto que tiene a su cargo la planificación y supervisión de las actividades del restaurante; es el responsable de la revisión de los informes presentados a la junta directiva.

### III. Descripción específica del puesto:

#### Atribuciones:

- De acuerdo a las especificaciones el gerente de operaciones es el encargado de la administración y el buen funcionamiento de la empresa.
- Debe velar por estar al día con las políticas de comercio para mantener la competitividad necesaria para con las otras empresas que se dedican a las mismas o similares actividades.
- Ejercer el control de los trabajadores de la empresa y debe supervisar que se mantenga existencia de materia prima y demás mercadería necesaria para el funcionamiento de la misma.
- Así mismo es el encargado de otras actividades como la autorización de permisos y asuntos que él considere son procedentes.



- Mejorar constantemente los métodos y sistemas que sean necesarios para la superación de la empresa.
- Debe supervisar constantemente el trabajo y velar por el orden personal.
- Establecer los objetivos de ventas y velar por su ejecución.
- Girar las instrucciones al personal que este bajo su cargo para tener una relación y un servicio al cliente eficiente.
- Determinar la promoción de carrera interna de la fuerza de ventas.
- Cualquier actividad que le fuera solicitada tener a su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el personal bajo su cargo, con el departamento de contabilidad, así mismo con la junta directiva y asesores.

**Autoridad:**

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a los empleados a su cargo.

**Responsabilidades:**

Es responsable del desarrollo y fortalecimiento del funcionamiento del restaurante, para brindar servicios de calidad a los clientes con el fin de mantener y/o mejorar el posicionamiento dentro del mercado.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Poseer el título de licenciado en administración de empresas o similar.
- Poseer conocimiento en administración de operaciones y logística.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia Externa:**

- Experiencia mínima de cinco años como administrador de restaurantes.
- Sólidos conocimientos en la elaboración y ejecución de proyectos.
- Que el candidato al puesto se haya desempeñado en puestos de dirección administrativa en la industria de alimentos y bebidas.

**Habilidades:**

- Liderazgo
- Don de mando
- Manejo de Grupos de trabajo
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Excelentes relaciones humanas

**Destrezas:**

- Manejo de equipo de computación
- Manejo de equipo de oficina

**Otros requisitos:**

- Dominio del idioma inglés, preferiblemente
- Edad comprendida de 30 a 50 años
- Haber laborado con grupos de trabajo anteriormente

**GERENTE DE PISO****CÓDIGO 0002****I. Identificación**

<b>Titulo del puesto:</b>	Gerente de piso
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de operaciones
<b>Subalternos:</b>	Personal operativo del restaurante.

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Es un puesto que tiene a su cargo la planificación, ejecución y supervisión de las actividades de servicio y ventas del restaurante.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- De acuerdo a las especificaciones el gerente de piso es el encargado de coordinar las actividades del personal operativo y de servicio del restaurante.
- Debe cumplir y hacer cumplir las políticas del restaurante.
- Coordinar y ejercer el control de la fuerza de ventas del restaurante.
- Proporcionar a la fuerza de ventas los lineamientos para la ejecución de su trabajo.
- Coordinar acciones para promover las ventas del restaurante.
- Debe supervisar constantemente el trabajo y orden del personal.
- Rendir semanalmente informes al gerente de operaciones sobre el desempeño del personal bajo su cargo.
- Cualquier actividad que le fuera solicitada relacionada con su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el personal bajo su cargo, con el gerente de operaciones y con la junta directiva.

**Autoridad:**

Tiene autoridad para delegar funciones, actividades o tareas específicas a los empleados a su cargo. Además de coordinar actividades de la fuerza de ventas.

**Responsabilidades:**

Es responsable de la correcta actuación del personal operativo y de servicio a su cargo. Además de promover actividades de ventas para mantener y atraer nuevos clientes basándose en los objetivos y las estrategias de ventas establecidos por la administración.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Quinto semestre de estudios universitarios preferiblemente en administración de empresas o mercadeo.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia:**

- Experiencia mínima de cuatro años como gerente de piso, preferiblemente de restaurantes.
- Sólidos conocimientos en administración de recursos humanos y mercadeo.
- Experiencia en ventas y coordinación de las actividades de los vendedores.

**Habilidades:**

- Liderazgo
- Excelente comunicación
- Alto grado de motivación
- Orientado a trabajar bajo objetivos
- Don de mando
- Manejo de grupos de trabajo
- Toma de decisiones
- Excelentes relaciones humanas

**Destrezas:**

- Facilidad de comunicación
- Con iniciativa para emprender nuevas acciones
- Manejo de equipo de computación

**Otros requisitos:**

- Sexo indistinto
- Edad comprendida de 22 a 40 años
- Haber laborado con grupos de trabajo anteriormente

**EJECUTIVA DE VENTAS****CÓDIGO 0003****I. Identificación**

<b>Título del puesto:</b>	Ejecutiva de ventas
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de piso
<b>Subalternos:</b>	ninguno

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Es un puesto que tiene a su cargo la coordinación y ejecución de los planes de ventas del restaurante.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- Mantener una base de datos de clientes frecuentes y potenciales.
- Mantener el contacto con la cartera de clientes actual.
- Promover acciones de ventas para atraer nuevos clientes.
- Visitar a clientes para realizar actividades de mercadeo del restaurante.
- Realizar llamadas a los clientes para mantener el contacto y ofrecer los servicios del restaurante.
- Planificar y coordinar los eventos del restaurante.
- Elaborar programas de promoción de ventas.
- Buscar el apoyo de proveedores para realizar actividades de promoción de ventas.
- Cualquier actividad que le fuera solicitada tener a su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el gerente de piso, secretaria, meseros, proveedores y clientes.

**Autoridad:**

Tiene autoridad para coordinar actividades de ventas y coordinar eventos.

**Responsabilidades:**

Es responsable de mantener el contacto con la cartera de clientes actuales y potenciales. Es responsable de que todos los eventos a su cargo se desarrollen con éxito.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Cuarto semestre de estudios universitarios preferiblemente en mercadeo.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia:**

- Experiencia mínima de tres años como ejecutiva de ventas, en el área de restaurantes preferiblemente.
- Sólidos conocimientos en mercadeo.
- Experiencia en relaciones públicas.
- Experiencia en coordinar actividades de ventas.

**Habilidades:**

- Facilidad para comunicarse
- Con iniciativa
- Excelentes relaciones humanas
- Aptitud para coordinar actividades

**Destrezas:**

- Con iniciativa para emprender nuevas acciones
- Manejo de tecnología

**Otros requisitos:**

- Sexo femenino
- Edad comprendida de 22 a 40 años
- Amplios conocimientos para elaborar planes de ventas



**CAPITÁN DE MESEROS****CÓDIGO 0004****I. Identificación**

<b>Título del puesto:</b>	Capitán de meseros
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de piso
<b>Subalternos:</b>	Meseros A, B, C; cocina, bar, parrilla y caja

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Es un puesto de apoyo a la administración que tiene a su cargo la coordinación y supervisión de las actividades de servicio y ventas del restaurante a través de los meseros.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- Coordinar las actividades de los meseros del restaurante.
- Velar porque se preste un excelente servicio al cliente.
- Debe cumplir y hacer cumplir las políticas del restaurante.
- Coordinar y ejercer el control del trabajo de los meseros del restaurante.
- Proporcionar a los meseros los lineamientos para la ejecución de su trabajo.
- Coordinar acciones para promover las ventas del restaurante.
- Debe supervisar constantemente el trabajo y velar por el orden del personal bajo su cargo.
- Girar las instrucciones al personal que este bajo su cargo para una mejor relación y un mejor servicio a los clientes.

- Rendir informes al gerente de piso sobre el desempeño del personal bajo su cargo.
- Cualquier actividad que le fuera solicitada tener a su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el los meseros, el gerente de piso, con el gerente de operaciones y cuando sea necesario con la junta directiva.

**Autoridad:**

Tiene autoridad para delegar funciones, actividades o tareas específicas a los meseros del restaurante.

**Responsabilidades:**

Es responsable por la correcta actuación del personal operativo y de servicio a su cargo. Además de promover actividades de ventas para mantener y atraer nuevos clientes.

Tiene bajo su responsabilidad la correcta utilización de los insumos y del equipo de trabajo del personal bajo su cargo.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Con estudios a nivel medio.
- Preferiblemente con estudios universitarios en administración de empresas.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia Externa:**

- Experiencia mínima de cinco años como capitán de meseros.
- Sólidos conocimientos en manejo de personal y mercadeo.
- Experiencia en ventas y coordinación de las actividades de los meseros.

**Experiencia Interna:**

- Tres años de servicio continuo como mesero dentro de la empresa.

**Habilidades:**

- Liderazgo
- Excelente comunicación
- Alto grado de motivación
- Orientado a trabajar bajo objetivos
- Don de mando
- Manejo de grupos de trabajo
- Toma de decisiones
- Excelentes relaciones humanas
- Creativo y disciplinado

**Destrezas:**

- Facilidad de comunicación
- Con iniciativa para emprender nuevas acciones
- Manejo de equipo de computación

**Otros requisitos:**

- Sexo masculino
- Edad comprendida de 30 a 40 años
- Haber laborado con grupos de trabajo anteriormente

<b>MESERO A</b>	<b>CÓDIGO 0005</b>
-----------------	--------------------

**I. Identificación**

<b>Título del puesto:</b>	Mesero A
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Capitán de meseros
<b>Subalternos:</b>	ninguno

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Es un puesto que tiene a su cargo la acción de venta directa con el cliente en las instalaciones del restaurante. Es la imagen del restaurante frente al cliente.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- Realizar sus labores en el horario correspondiente y debidamente uniformados.
- Atender con cordialidad y educación a los clientes que visitan al restaurante.
- Prestar el mejor servicio al cliente para mantener el posicionamiento del restaurante.
- Promover las actividades de ventas con los clientes que visitan el restaurante.
- Mantener las mesas limpias, ordenadas y arregladas conforme a las normas elementales de higiene para el buen aspecto y presentación del restaurante.

- Mantener limpios sus uniformes y velar por su buena presentación y aseo personal.
- Todas las actividades inherentes a su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el gerente de piso, ejecutiva de ventas y los clientes.

**Autoridad:**

Promover las acciones de ventas en el servicio de mesas que considere necesarias para desempeñar su trabajo de ventas.

**Responsabilidades:**

Es responsable de la correcta atención y servicio al cliente.

Será responsable de los utensilios y cubiertos que les sean entregados.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Con estudios a nivel medio.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia Externa:**

- Experiencia mínima de dos años como mesero.
- Experiencia en relaciones públicas.
- Experiencia en ventas.

**Experiencia Interna:**

- Tener un año de servicio continuo dentro de la empresa.

- Mantener un promedio en ventas del 95% sobre las metas fijadas por el restaurante.

**Habilidades:**

- Facilidad para comunicarse
- Excelentes relaciones humanas
- Aptitud para brindar un excelente servicio al cliente

**Destrezas:**

- Facilidad para comunicarse
- Creativo y con iniciativa para la atención del cliente
- Disciplinado para desempeñar su trabajo

**Otros requisitos:**

- Sexo indistinto
- Edad comprendida de 22 a 45 años
- Conocimientos del idioma inglés, preferiblemente

<b>MESERO B</b>	<b>CÓDIGO 0006</b>
-----------------	--------------------

**I. Identificación**

<b>Título del puesto:</b>	Mesero B
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Capitán de meseros
<b>Subalternos:</b>	ninguno

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Es un puesto que tiene a su cargo la acción de venta directa con el cliente en las instalaciones del restaurante. Es la imagen del restaurante frente al cliente.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- Realizar sus labores en el horario correspondiente y debidamente uniformados.
- Atender con cordialidad y educación a los clientes que visitan al restaurante.
- Prestar el mejor servicio al cliente para mantener el posicionamiento del restaurante.
- Promover las actividades de ventas con los clientes que visitan el restaurante.
- Mantener las mesas limpias, ordenadas y arregladas conforme a las normas elementales de higiene para el buen aspecto y presentación del restaurante.
- Mantener limpios sus uniformes y velar por su buena presentación y aseo personal.
- Todas las actividades inherentes a su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el gerente de piso, ejecutiva de ventas y los clientes.

**Autoridad:**

Para promover las acciones de ventas en el servicio de mesas que considere necesarias para desempeñar su trabajo de ventas.

**Responsabilidades:**

Es responsable de la correcta atención y servicio al cliente.

Será responsable de los utensilios y cubiertos que les sean entregados.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Con estudios a nivel medio.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia Externa:**

- Experiencia mínima de dos años como mesero.
- Experiencia en relaciones públicas.
- Experiencia en ventas.

**Experiencia Interna:**

- Tener seis meses de servicio continuo dentro de la empresa.
- Mantener un promedio en ventas del 80% sobre las metas fijadas por el restaurante.



**Habilidades:**

- Facilidad para comunicarse
- Excelentes relaciones humanas
- Aptitud para brindar un excelente servicio al cliente

**Destrezas:**

- Facilidad para comunicarse
- Creativo y con iniciativa para la atención del cliente
- Disciplinado para desempeñar su trabajo

**Otros requisitos:**

- Sexo indistinto
- Edad comprendida de 22 a 45 años
- Conocimientos del idioma inglés, preferiblemente

<b>MESERO C</b>	<b>CÓDIGO 0007</b>
-----------------	--------------------

**I. Identificación**

<b>Título del puesto:</b>	Mesero C
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Capitán de meseros
<b>Subalternos:</b>	ninguno

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Es un puesto que tiene a su cargo la acción de venta directa con el cliente en las instalaciones del restaurante. Es la imagen del restaurante frente al cliente.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- Realizar sus labores en el horario correspondiente y debidamente uniformados.
- Atender con cordialidad y educación a los clientes que visitan al restaurante.
- Prestar el mejor servicio al cliente para mantener el posicionamiento del restaurante.
- Promover las actividades de ventas con los clientes que visitan el restaurante.
- Mantener las mesas limpias, ordenadas y arregladas conforme a las normas elementales de higiene para el buen aspecto y presentación del restaurante.
- Mantener limpios sus uniformes y velar por su buena presentación y aseo personal.
- Todas las actividades inherentes a su cargo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el gerente de piso, ejecutiva de ventas y los clientes.

**Autoridad:**

Tiene autoridad para promover las acciones de ventas en el servicio de mesas que considere necesarias para desempeñar su trabajo de ventas.

**Responsabilidades:**

Es responsable de la correcta atención y servicio al cliente.

Será responsable de los utensilios y cubiertos que les sean entregados.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Con estudios a nivel medio.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia Externa:**

- Experiencia mínima de dos años como mesero.
- Experiencia en relaciones públicas.
- Experiencia en ventas.

**Habilidades:**

- Facilidad para comunicarse
- Excelentes relaciones humanas
- Aptitud para brindar un excelente servicio al cliente

**Destrezas:**

- Facilidad para comunicarse
- Creativo y con iniciativa para la atención del cliente.
- Disciplinado para desempeñar su trabajo.

**Otros requisitos:**

- Sexo indistinto
- Edad comprendida de 22 a 45 años
- Conocimientos del idioma inglés, preferiblemente

<b>SECRETARIA</b>	<b>CÓDIGO 0008</b>
-------------------	--------------------

**I. Identificación**

<b>Titulo del puesto:</b>	Secretaria
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de operaciones y gerente de piso
<b>Subalternos:</b>	ninguno

**II. Descripción:****Naturaleza:**

Trabajo operativo que consiste en atender y ejecutar las actividades secretariales de la gerencia de operaciones y de junta directiva.

**III. Descripción específica del puesto:****Atribuciones:**

- Tomar dictado o instrucciones.
- Redactar y mecanografiar la correspondencia de gerencia de operaciones.
- Llevar registro de toda la documentación que ingresa y egresa de gerencia de operaciones y junta directiva.
- Atender mensajes y personas que requieren información personal ó telefónica, relacionada con eventos.
- Anotar y recordar al gerente de operaciones los compromisos contraídos por día y hora.
- Recibir, controlar y trasladar a su destino la correspondencia recibida y enviada.
- Desarrollar y mantener el sistema de archivo de documentos

- Elaborar pedidos, requisiciones y órdenes de compra de papelería, útiles, mobiliario y equipo necesario, para gerencia de operaciones y junta directiva.
- Cumplir con las normas, leyes y reglamentos vigentes para el desarrollo de sus atribuciones.
- Realizar las tareas que le asigne su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el gerente de operaciones, gerente de piso, ejecutiva de ventas y demás personal que requiera comunicación con la gerencia.

**Responsabilidades:**

Eficiencia en el desempeño de las actividades propias del puesto.

**IV. Especificaciones del puesto****Nivel Académico:**

- Con estudios a nivel medio como secretaria oficinista.
- Tener conocimientos de computación.

**Experiencia:**

- Experiencia mínima de dos años como secretaria.
- Experiencia en atención al cliente.
- Experiencia en ventas, preferiblemente.

**Habilidades:**

- Facilidad para comunicarse
- Excelentes relaciones humanas
- Aptitud para servicio al cliente

**Destrezas:**

- Facilidad para comunicarse
- Uso de equipo de oficina.

**Otros requisitos:**

- Sexo femenino
- Edad comprendida de 22 a 35 años
- Conocimientos del idioma inglés, preferiblemente

## **10. Revisión y actualización de la descripción técnica de puestos**

El carácter dinámico de la organización da lugar a encontrar cierto grado de dificultad al momento de mantener actualizado el manual, lo que hace necesario adecuar las indicaciones respecto a la revisión del documento, de la manera que a continuación se describe:

1. El gerente de operaciones, en concordancia con el gerente de piso deberán revisar cada año el cumplimiento de las funciones establecidas para la fuerza de ventas y verificar el grado de discrepancia (si la hubiere) entre lo que se debe hacer y lo que realmente se está haciendo para elaborar las correcciones que se considere necesarias.
2. En caso de que haya necesidad de elaborar cambios en el manual, deberán validar los mismos ya que no deben contradecir los propios objetivos de la empresa.

En lo que respecta a la actualización de puestos y atribuciones, se deberá verificar que al momento de agregar o suprimir funciones no haya duplicidad de funciones.



ANEXO 2

# RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA



## MANUAL DE INDUCCIÓN

PARA LA FUERZA DE VENTAS

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Bienvenido	2
Nuestra Historia	2
Actualidad	3
Tecnología	4
Nuestra organización	4
Servicios al público	5
Organigrama de la empresa	6
Cualidades de un excelente vendedor	7
¿Qué ofrecemos a nuestra fuerza de ventas?	9
¿Qué esperamos de nuestra fuerza de ventas?	10
Para una buena comunicación	12
Beneficios y prestaciones	13
Políticas de observación general	14

# **¡¡¡BIENVENIDO!!!**

Es muy grato darle la más cordial bienvenida a nuestra gran familia.

Sus especiales aptitudes y cualidades han llenado las expectativas que tenemos para personas que compartirán con nosotros la experiencia de servir y de engrandecer nuestra empresa.

## **NUESTRA HISTORIA**

Somos un restaurante líder en el servicio de carne a la parrilla, en el sector de la zona viva de la ciudad de Guatemala, a lo largo de 21 años de existencia.

El restaurante fue inaugurado en el año de 1985 y actualmente posee la capacidad instalada para satisfacer la demanda del mercado potencial, el cual posee un estatus socioeconómico *medio - alto*.

Cuando empezó a funcionar contaba únicamente con 19 mesas y 20 personas para realizar todas las tareas y debido al éxito obtenido, actualmente nuestra empresa cuenta con 55 mesas y un número de colaboradores que aproximadamente asciende a 70.

## RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA



### **ACTUALIDAD**

Nos encontramos ubicados en la zona 10 y somos uno de los restaurantes más concurridos de la Zona Viva.

Nuestro menú consta de sopas, ceviches, carnes, mariscos, ensaladas, diversidad de postres y bebidas.

Tenemos diversas áreas, según las preferencias de nuestros clientes, entre ellas están, el salón principal, bar, jardín, área de juegos infantiles y salón de eventos especiales donde se presentan obras de teatro durante el fin de semana, el cual se conoce como café-teatro.

## RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA

### TECNOLOGÍA

Contamos con tecnología avanzada para coordinar todas las actividades del proceso de servicio y que nuestro personal cuente con las herramientas necesarias para desempeñar de manera eficiente sus tareas.



### NUESTRA ORGANIZACIÓN

Nuestra empresa ha mantenido un constante crecimiento a través de los años, por lo que la organización está conformada por diversos departamentos que se encuentran especializados en realizar tareas específicas que garantizan proporcionar un excelente servicio a nuestros clientes.

## SERVICIOS AL PÚBLICO

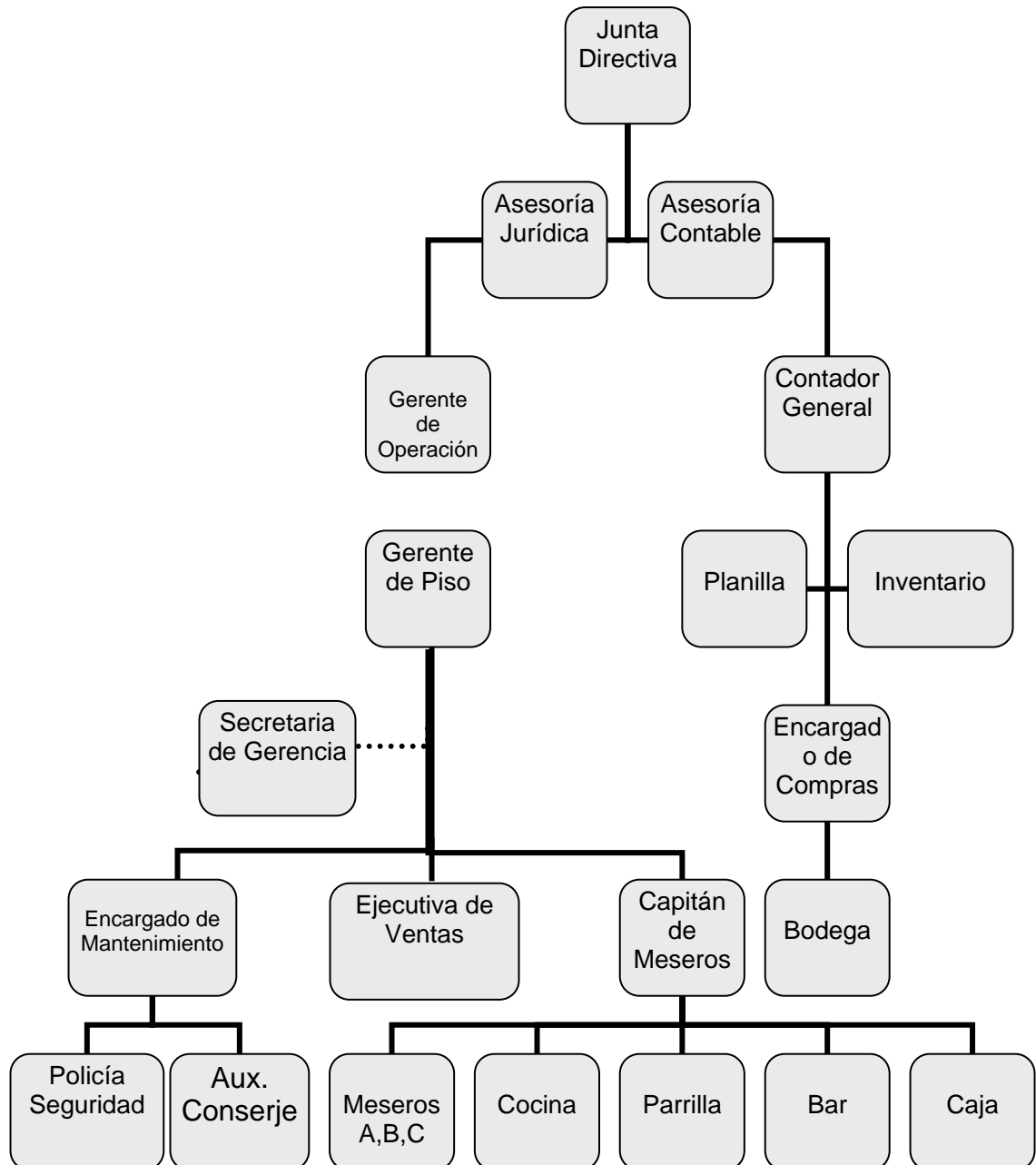
Como empresa de servicios de alimentos y bebidas ofrecemos al público los siguientes servicios:

- Servicio durante los 365 días del año.
- Almuerzos y cenas.
- Los mejores platos de carnes y mariscos nacionales e importados.
- Amplio parqueo con capacidad para 200 vehículos.
- Servicio de pantalla panorámica, video y equipo de audio para conferencias dentro del restaurante.
- Servicio de reservaciones para grupos dentro de las diversas áreas del restaurante dependiendo de la privacidad y clase de evento.



Todo en un ambiente agradable, familiar y semiformal

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## CUALIDADES DE UN EXCELENTE VENDEDOR

### ***Seguridad***

Ser una persona decidida, que confíe en sí misma y en sus habilidades; un buen vendedor debe estar convencido de la calidad de su trabajo para tener éxito en sus ventas.

### ***Simpatía***

Tener la capacidad de agradar a los demás.

### ***Capacidad de observación***

Poder juzgar a las personas con quienes trata para saber de qué forma debe actuar con ellas.

### ***Empatía***

Facilidad de sentir una situación ajena como suya.

### ***Determinación***

Mostrarse firme en los objetivos y metas.

### ***Facilidad de Palabra***

Saber decir las cosas.

### ***Coraje***

Contar con espíritu combativo que no se minimice ante la oposición.



## **CUALIDADES...**

### ***Iniciativa***

Ser emprendedor y capaz de salir adelante por sí solo.

### ***Creatividad***

Facilidad de realizar buenas ideas en los momentos precisos.

### ***Serenidad***

No perder fácilmente la paciencia.

### ***Sinceridad***

Mostrarse sincero y honesto en sus relaciones de trabajo.

### ***Espíritu de Equipo***

Tener un carácter accesible, dispuesto a colaborar.

### ***Cortesía***

Observar siempre buenos modales.

### ***Ética profesional***

Cumplir las obligaciones profesionalmente.

## **QUE OFRECEMOS A NUESTRA FUERZA DE VENTAS**

Nuestra empresa ofrece a cada uno de nuestros colaboradores lo siguiente:

- Estabilidad: tendremos la plena confianza de lograr su estabilidad en nuestra empresa al obtener de usted responsabilidad, eficiencia, excelencia en el servicio y realización de sus tareas.
- Desarrollo profesional: usted adquiere constante capacitación, por lo que bajo el principio de igualdad de oportunidades y de justicia podrán desarrollarse dentro de la empresa.
- Capacitación y adiestramiento: por medio de videos y pláticas de profesionales ofrecemos capacitación y adiestramiento necesario para realizar las actividades del puesto.
- Seguridad e higiene profesional: nuestra empresa proporciona condiciones de trabajo adecuadas que permitan el desarrollo de las actividades del personal de manera segura y cumpliendo con las normas de higiene en el trabajo.

## RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA

## QUE ESPERAMOS DE NUESTRA FUERZA DE VENTAS

- **Iniciativa:** es la cualidad personal que debe manifestar el vendedor, quien anticipa la realización de acciones sin esperar que una persona de mayor rango lo indique, siempre que se ajuste a las políticas del restaurante y que no altere el orden.
- **Interés en el trabajo:** efectuar las labores con aplomo por muy sencilla que ésta parezca, esto nos llevará al final reconocimiento y a la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** es mantener una armonía en el trabajo, tanto con nuestros compañeros así como con nuestros clientes, para obtener como resultado la estabilidad, un ambiente agradable y un excelente servicio al cliente.
- **Puntualidad y asistencia:** todo nuestro trabajo está relacionado de tal manera que la puntualidad es indispensable para lograr un servicio eficiente y en tiempo.
- **Responsabilidad:** sea la actividad que se realice debe tener la capacidad de responder a los actos propios, es decir que la responsabilidad debe estar presente en todas nuestras labores.

## QUE ESPERAMOS DE NUESTRA FUERZA DE VENTAS

- Eficiencia: en el desarrollo de sus funciones, debe demostrar capacidad y aptitud para obtener resultados óptimos, dándole buen uso a todos los recursos con los que cuenta.
- Moral y ética: valores muy importantes que rigen la conducta y calidad en cualquier ser humano. En nuestra empresa deben ser parte inherente de cada persona.
- Lealtad: este valor está fundado en la confianza que nos brindan las personas que nos rodean. Debe ser un valor que debemos demostrar hacia nuestros clientes y hacia la propia empresa. Evitando dar a conocer aspectos internos del restaurante o sus recetas exclusivas.
- Espíritu de servicio: nuestro restaurante es una empresa de servicio y todos nuestros comensales son la razón por la que siempre debemos estar atentos a todas y cada una de sus exigencias para satisfacerlos y hacerlos sentir en su propia casa demostrando siempre amabilidad, buen trato y el principio fundamental: realizar todas nuestras tareas con una SONRISA.

## RESTAURANTE DE CARNE A LA PARRILLA

## PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN CONTAMOS CON:

- Boletines informativos y memos: para lograr que usted se involucre en las actividades de la empresa y se encuentre informado de todas las actividades.



- Sesiones mensuales: Se realizan sesiones con la fuerza de ventas mensualmente o sesiones extraordinarias cuando sea necesario, para dar a conocer deficiencias en el servicio, comunicar planes o reconocer el buen trabajo de los vendedores donde se toman en cuenta sugerencias y opiniones.

## BENEFICIOS Y PRESTACIONES

Todos los vendedores cuentan con las prestaciones de ley.

- Vacaciones: el período de vacaciones es de quince días hábiles, éstas deberán disfrutarse sin excepción y podrán ser planeadas al cumplir un año de labores en el restaurante, salvo casos especiales y dependiendo de las temporadas de mayor ocupación del restaurante.
- Premios: como un incentivo para los vendedores, realizamos una premiación mensual al mejor vendedor de vinos.
- Uniformes: nuestra empresa proporciona dos uniformes al nuevo miembro que ingresa, uno es proporcionado por la empresa y el segundo corre por cuenta del vendedor.
- Los meseros obtienen el beneficio de recibir un 10% de propina sobre el consumo de las cuentas de los clientes cuando éste lo proporcione y el cual será recibido al finalizar el turno.
- La ejecutiva de ventas obtiene un 1% de comisión sobre el total de la cuenta de los eventos especiales que realice de su cartera de clientes, el cual será percibido quincenalmente junto con su sueldo.

## **POLÍTICAS DE OBSERVACIÓN GENERAL**

- Apariencia personal: como empresa orientada al área de alimentos y bebidas, debemos conservar el aseo e higiene personal.
- Imagen de la empresa: la eficiencia, responsabilidad, lealtad, apariencia personal y buenas relaciones humanas tanto en el ámbito interno como externo, contribuirán al mantenimiento y prestigio del vendedor que se verá reflejado en el éxito de nuestro restaurante.

## ANEXO 3

### GUÍA DEL GRUPO FOCAL

#### 1. INTRODUCCIÓN AL GRUPO FOCAL

- a) Bienvenida a los participantes del grupo focal.
- b) Explicación de la manera en que se realizará el Focus Group y el objetivo de llevar a cabo dicha actividad.
  - Se requiere todas sus opiniones y sugerencias acerca del tema a tratar, por lo que es importante obtener la mayor información posible que puedan proporcionar para el éxito de la actividad.
  - Todos deben participar, habla uno a la vez, no entablar conversaciones laterales para no perder el comentario de ninguno de los participantes.
  - Es indispensable que expresen todas sus opiniones, si son diferentes a los demás es importante saberlo.
  - El grupo focal forma parte del trabajo de campo de una tesis sobre restaurantes de carne a la parrilla, por tanto es una investigación sobre las preferencias de los clientes que visitan estos restaurantes.
  - ¿Alguna pregunta?

#### 2. CALENTAMIENTO

- a) Digan su nombre.

#### 3. PRIMER TEMA:

##### **OPINION GENERAL DE RESTAURANTES DE CARNE A LA PARRILLA**

- a) ¿Cuál restaurante se le viene a la mente cuando hablamos de carne a la parrilla?



- b) ¿Visita frecuentemente estos restaurantes o sólo para ocasiones especiales?
- c) ¿Qué sector es el de su preferencia: Zona 10, 7, 11, carretera al Salvador, otro?
- d) ¿Qué variable lo motiva a permanecer fiel al restaurante de su preferencia?

JUSTIFICAR TODAS LAS RESPUESTAS

#### 4. SEGUNDO TEMA:

##### **SELECCIÓN Y PREFERENCIA DEL RESTAURANTE**

- a) ¿En qué características se basa para elegir el restaurante? (sondear)
  - Servicio al cliente:
    - ¿Qué opina del servicio que ofrecen actualmente los restaurantes?
    - ¿Cómo debe ser el personal que labora en los restaurantes, influye su edad, género, escolaridad en el servicio?
  - Calidad del producto
  - Precio
  - Seguridad
  - Instalaciones del restaurante (parqueo, área de juegos infantiles)
  - Acceso al restaurante
- b) ¿La publicidad lo impulsa a visitar el restaurante?
  - ¿Qué promociones que ofrecen los restaurantes le agrada más?

#### 5. TERCER TEMA:

##### **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

- a) De todas las características mencionadas, ¿cuál será la más importante para ustedes? ¿es posible encontrar un restaurante que reúna todas las características?

#### 6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

ANEXO 4

**RESTAURANTE OBJETO DE ESTUDIO  
BOLETA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Para nosotros es importante conocer su opinión. Por favor contestar las siguientes preguntas para continuar mejorando nuestro servicio:

¿Cómo considera el servicio recibido por el mesero?

a. Excelente  b. Bueno  c. Regular  d. Malo

¿Cómo fue la calidad del servicio recibido?

a. Excelente  b. Bueno  c. Regular  d. Malo

¿Fueron rápidos al momento de servirle?

a. Si  b. No  ¿Cuánto tardaron? \_\_\_\_\_

¿Sugirió el mesero algún servicio o producto que usted no conocía o no pensaba consumir?

a. Si  b. No  ¿Cuál producto? \_\_\_\_\_

¿Cuánto influyó el mesero en su decisión de compra?

a. Mucho  b. Regular  c. Poco  d. Nada

¿Notó motivado al mesero al atenderle?

a. Mucho  b. Regular  c. Poco  d. Nada

¿Recibió una atención amable desde el momento en que entró al restaurante?

a. Si  b. No

¿Cómo califica la calidad de los productos que consumió en el restaurante?

a. Excelente  b. Bueno  c. Regular  d. Malo

Producto consumido: \_\_\_\_\_

¿Visitaría de nuevo el restaurante?

a. Si  b. No  ¿por qué?: \_\_\_\_\_

¿Recomendaría nuestro restaurante?

a. Si  b. No  ¿por qué?: \_\_\_\_\_

¿Alguna sugerencia para mejorar su satisfacción al momento de visitar el restaurante? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO 5

**RESTAURANTE DE LA COMPETENCIA  
BOLETA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Para nosotros es importante conocer su opinión. Por favor contestar las siguientes preguntas para continuar mejorando nuestro servicio:

¿Cómo considera el servicio recibido por el mesero?

a. Excelente  b. Bueno  c. Regular  d. Malo

¿Cómo fue la calidad del servicio recibido?

a. Excelente  b. Bueno  c. Regular  d. Malo

¿Fueron rápidos al momento de servirle?

a. Si  b. No  ¿Cuánto tardaron? \_\_\_\_\_

¿Sugirió el mesero algún servicio o producto que usted no conocía o no pensaba consumir?

a. Si  b. No  ¿Cuál producto? \_\_\_\_\_

¿Cuánto influyó el mesero en su decisión de compra?

a. Mucho  b. Regular  c. Poco  d. Nada

¿Notó motivado al mesero al atenderle?

a. Mucho  b. Regular  c. Poco  d. Nada

¿Recibió una atención amable desde el momento en que entró al restaurante?

a. Si  b. No

¿Cómo califica la calidad de los productos que consumió en el restaurante?

a. Excelente  b. Bueno  c. Regular  d. Malo

Producto consumido: \_\_\_\_\_

¿Visitaría de nuevo el restaurante?

a. Si  b. No  ¿por qué?: \_\_\_\_\_

¿Recomendaría nuestro restaurante?

a. Si  b. No  ¿por qué?: \_\_\_\_\_

¿Alguna sugerencia para mejorar su satisfacción al momento de visitar el restaurante? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO 6  
BOLETA EJECUTIVA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

**Objetivo:** el propósito de este proyecto es conocer su preferencia con respecto a restaurantes de carne a la parrilla para eventos empresariales. Tomará alrededor de 5 minutos la entrevista. Gracias por su colaboración.

- 1.1 ¿Visita restaurantes de carne a la parrilla para reuniones o eventos de la empresa donde labora?  
a. Si                       b. No  (pase a 1.3)
- 1.2 ¿Con qué frecuencia los visita?  
a. Semanalmente                       b. Quincenalmente   
c. Mensualmente                       d. Ocasiones Especiales
- 1.3 ¿Cuál es el restaurante de carne a la parrilla de su preferencia para realizar eventos de su empresa? \_\_\_\_\_
- 1.4 ¿A través de qué medio se entero del restaurante?  
a. Escritos                       b. Radiales   
c. Televisivos                       d. Recomendaciones de otras Personas   
e. Otro \_\_\_\_\_
- 1.5 ¿Qué característica considera importante al momento de elegir el restaurante que visitará?  
a. Servicio al cliente                       b. Calidad del Producto   
c. Instalaciones                       d. Precio   
e. Otra \_\_\_\_\_
- 1.6 ¿Ha visitado el restaurante en estudio durante el último mes?  
a. Si  (pase a 1.7)                      b. No
- 1.7 ¿Cómo le pareció la atención del mesero recibida durante su visita al restaurante en estudio?  
a. Excelente                       b. Bueno                       c. Regular                       d. Malo
- 1.8 ¿Visitaría de nuevo el restaurante en estudio?  
a. Si                       b. No  ¿por qué?: \_\_\_\_\_



## II. ORGANIZACIÓN

2.1 ¿Quiénes integran el equipo de ventas de la empresa?

- Ejecutivo de ventas  Meseros  Encargado de cartera   
Otro

2.2 ¿Cómo se encuentra estructurada la fuerza de ventas?

- Territorio  Producto  Mercado  Compleja   
Otro

2.3 ¿Cómo determina el tamaño de la fuerza de ventas?

- Por carga de trabajo  Porcentaje de ventas  Productividad

2.4 ¿Cuántos vendedores tiene actualmente? \_\_\_\_\_

- a. ¿Cuántos hombres conforman el equipo de ventas? \_\_\_\_\_  
b. ¿Cuántas mujeres conforman el equipo de ventas? \_\_\_\_\_

2.5 ¿Cuál es el promedio de edad de los vendedores?

- de 18 a 25  de 26 a 32  de 33 a 40   
de 41 a 47  de 47 a 54  de 55 a +

2.6 ¿Cuál es el nivel de escolaridad de los vendedores?

- Primaria  Secundaria  Diversificado   
Superior

2.7 ¿Cuántos años de experiencia en ventas poseen los vendedores?

- De 1 a 2  de 2 a 4  de 4 a 6  de 6 a +

2.8 ¿Qué competencias indispensables debe tener un vendedor?

- Liderazgo  Iniciativa  Proactivo   
Buena comunicación  Disciplinado  Otro   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

## III INTEGRACIÓN

3.1 ¿Cómo es la rotación de la fuerza de ventas?

- Baja  Estable  Frecuente

Si su respuesta es frecuente pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 3.3

3.2 ¿Por qué cree usted que la rotación de la fuerza de ventas es frecuente?

- Baja compensación salarial  Falta de motivación   
Inadecuada dirección del personal

3.3 ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas?

- Encargado de RRHH  Gerente de Ventas   
Gerente General  Propietario   
Agencia de Reclutamiento  Otro

3.4 ¿Qué técnicas de selección utiliza?

- Entrevista  Pruebas de conocimiento   
Pruebas psicológicas  Exámenes médicos   
Otras

3.5 ¿Cómo realiza la inducción al puesto de la fuerza de ventas?

- Formal  Informal

3.6 ¿Quién realiza la inducción del puesto al nuevo vendedor?

- Encargado de RRHH  Gerente de Ventas   
Gerente General  Propietario

3.7 ¿Recibe la fuerza de ventas algún tipo de capacitación?

- SI  NO

3.8 ¿Con qué frecuencia capacita a la fuerza de ventas?

- Semanal  Quincenal  Mensual   
Trimestral  Semestral  Otro

3.9 ¿Qué tipo de capacitación proporciona a la fuerza de ventas?

- Capacitación interna  Capacitación externa  Ambas

3.10 ¿En qué empresas externas capacita a la fuerza de ventas del restaurante?

\_\_\_\_\_

3.11 ¿En qué aspectos capacita a la fuerza de ventas?

- Proceso de servicio  Servicio al cliente   
Uso y manejo del producto  Promoción de ventas   
Relaciones públicas  Otros

3.12 ¿La capacitación de la fuerza de ventas se encuentra incluida dentro del presupuesto de ventas?

- SI  NO

3.13 ¿Qué resultados obtiene de la capacitación de la fuerza de ventas?

Excelentes  Buenos

Regulares  Ninguno

3.14 ¿Qué objetivo persigue al capacitar la fuerza de ventas?

Mejorar el servicio al cliente  Aumentar las ventas

Mejorar el posicionamiento de la empresa  Motivar al personal

Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### IV DIRECCIÓN

4.1 ¿Actualmente considera que la fuerza de ventas se encuentra motivada?

SI  NO

4.2 ¿Qué medios utiliza para motivar a la fuerza de ventas?

Reconocimientos  Premios

Ascensos  Otro

4.3 ¿Cómo es la compensación de la fuerza de ventas?

Comisiones  Bonos  Salario base  Otro

4.4 ¿Cómo es la comunicación entre la fuerza de ventas y los altos mandos?

Excelente  Buena  Regular  Mala

#### V CONTROL

5.1 ¿Cómo es la fase de control de la fuerza de ventas dentro de la empresa?

Preventivo  Correctivo  Proactivo

5.2 ¿Con qué frecuencia evalúa a la fuerza de ventas?

Semanal  Quincenal  Mensual

Trimestral  Semestral  Anual

Otro



## ANEXO 8

### BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA FUERZA DE VENTAS DEL RESTAURANTE



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

ÓN

E DE

**Objetivo:** el propósito de este proyecto es conocer la situación actual de la administración de la fuerza de ventas en el restaurante objeto de estudio. Tomará alrededor de 25 minutos la entrevista y todas las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad. Gracias por su colaboración.

#### I. PLANEACIÓN

1.1 ¿Conoce la misión de la empresa?

SI

NO

1.2 ¿Quién es el responsable de coordinar las actividades de ventas del restaurante? \_\_\_\_\_

1.3 ¿Trabaja en base a objetivos de ventas?

SI

NO

1.4 ¿Quién le informa sobre los objetivos de ventas?  
\_\_\_\_\_

1.5 ¿Con qué frecuencia se establecen los objetivos de ventas?

Mensualmente

Bimestralmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otro

1.6 ¿Le indican las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos de ventas?

SI

Quién \_\_\_\_\_

NO

- 1.7 ¿A través de qué medios se le informa sobre diversos aspectos de la planeación y organización de la empresa? (objetivos, misión, etc)
- Verbalmente  Manual de organización   
Manual de inducción  Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## II. ORGANIZACIÓN

- 2.1 ¿Quiénes integran el equipo de ventas de la empresa?
- Ejecutivo de ventas  Meseros   
Encargado de cartera  Otro
- 2.2 ¿Cómo se encuentra estructurada la fuerza de ventas?
- Territorio  Producto  Mercado   
Compleja  Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 2.3 ¿Dentro de qué rango se encuentra su edad?
- de 18 a 25  de 26 a 32  de 33 a 40   
de 41 a 47  de 47 a 54  de 55 a +
- 2.4 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
- Primaria  Secundaria   
Diversificado  Superior
- 2.5 ¿Cuántos años de experiencia en ventas posee en el área de restaurantes?
- De 1 a 2  de 2 a 4   
de 4 a 6  de 6 a +
- 2.6 ¿Qué competencias indispensables considera que debe tener un vendedor?
- Liderazgo  Iniciativa  Proactivo   
Buena comunicación  Disciplinado  Otro   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

## III INTEGRACIÓN

- 3.1 ¿Cómo es la rotación de la fuerza de ventas?
- Baja  Estable  Frecuente

Si su respuesta es frecuente pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 3.3

3.2 ¿Por qué cree usted que la rotación de la fuerza de ventas es frecuente?

Falta de motivación

Baja compensación salarial

Inadecuada dirección del personal

Otro

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.3 ¿Recibió inducción al momento de comenzar a laborar en el restaurante?

SI  NO

3.4 ¿Quién realiza la inducción del puesto al nuevo vendedor?

Encargado de RRHH  Gerente de ventas

Gerente general  Propietario

3.5 ¿Recibe algún tipo de capacitación?

SI  NO

3.6 ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Semanal  Quincenal  Mensual

Trimestral  Semestral  Otro

3.7 ¿En qué aspectos se le capacita?

Proceso de servicio  Servicio al cliente

Uso y manejo del producto  Promoción de ventas

Relaciones públicas  Otros

3.8 ¿Cómo considera la capacitación que recibe?

Excelente  Buena

Regular  Mala

3.9 ¿Qué objetivo encuentra al recibir capacitación?

Mejorar el servicio al cliente

Aumentar las ventas

Mejorar el posicionamiento de la empresa

Motivar al personal

Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### IV DIRECCIÓN

4.1 ¿Actualmente considera que la fuerza de ventas se encuentra motivada?

SI  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.2 ¿A través de qué medios recibe motivación por parte de la empresa?

Reconocimientos  Premios   
Ascensos  Otro

4.3 ¿Qué medios considera que se deben implementar para motivar su labor de ventas?

Reconocimientos  Premios   
Ascensos  Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.4 ¿Cómo es la compensación de la fuerza de ventas?

Comisiones  Bonos  Salario base  Otro

4.5 ¿Cómo es la comunicación entre la fuerza de ventas y los altos mandos?

Excelente  Buena   
Regular  Mala

## V CONTROL

5.1 ¿Con qué frecuencia se evalúa su labor de ventas?

Semanal  Quincenal  Mensual   
Trimestral  Semestral  Anual   
Otro