

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

**LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS COMO UNA VENTAJA
COMPETITIVA EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas

Por

ENRIQUE ANÍBAL IXCAMPARÍ LÓPEZ

Previo a conferírsele el Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de
LICENCIADO

Guatemala, abril de 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL QUINTO	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área	Examinador
Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Finanzas – Administración	Lic. Ariel De León Maldonado
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIO:	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena
EXAMINADOR:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala, 24 de octubre de 2006

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera, Decano,

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 30 de enero del año en curso, procedí a asesorar al estudiante **Enrique Aníbal Ixcamparí López** con carné estudiantil 1995-22263, en la elaboración de su tesis titulada **“LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**.

La tesis desarrollada por el señor Ixcamparí cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la empresa objeto de estudio, así como para aquellas organizaciones que necesiten desarrollar este tipo de ventajas competitivas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Ángel Miguel González Godoy

Administrador de Empresas, colegiado No. 9105

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.1 del Acta 7-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 217-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de noviembre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO", que para su graduación profesional presentó el estudiante ENRIQUE ANÍBAL IXCAMPARÍ LÓPEZ, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por darme sabiduría, paciencia y fortaleza para alcanzar esta meta en vida.
- A MI ESPOSA:** Sandra Yanira Trigueros de Ixcamparí, por brindarme su apoyo y comprensión.
- A MIS HIJOS:** Stephanie Michelle y Guillermo Enrique Ixcamparí Trigueros, por ser mi fuente de motivación.
- A MIS PADRES:** Macabeo Alejo Ixcamparí Contreras y Auda Luz López, que este triunfo sea una muestra de eterno agradecimiento.
- A MIS HERMANOS:** Otto Bocanegra, Lucy, Luisa y Alex Ixcamparí por el cariño brindado hacia mi persona.
- A MI FAMILIA:** Gracias por el cariño y apoyo brindado.
- A MIS AMIGOS** Por compartir inolvidables momentos y contagiarme de positivismo.
- A LA SRA. MAGDONY DEL ÁGUILA** Con mucho cariño.
- A MIS CATEDRÁTICOS** Por compartirme sus conocimientos, en especial a los Licenciados: Carmen Mejía, Oscar Quiñónez, Carlos Hernández y Ángel González.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN DE GUATEMALA** Especialmente a la Escuela de Administración de empresas, por los conocimientos adquiridos.
- A CERVECERÍA CENTRO AMERICANA, S.A.** Por ser mi universidad para la vida.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	01
1.1.1. Definición	01
1.2. Proceso administrativo	01
1.3. Planeación	02
1.4. Organización	03
1.5. Integración	06
1.5.1. Índice de rotación de personal	07
1.6. Dirección	08
1.7. Control	09
1.7.1. Definición	09
1.7.2. Tipos de control	12
1.8. Marketing	13
1.8.1. Definición	13
1.8.2. Áreas de actividad que integran la gestión del marketing	15
1.8.3. Marketing de servicios	15
1.8.4. Marketing mix	16
1.8.5. Mezcla promocional	18
1.9. Administración de ventas	19
1.9.1. Definición	19
1.9.2. Esencia de la administración de ventas	20
1.9.3. Venta personal	21
1.9.4. Vendedor	22
1.9.5. Evolución de las ventas personales	23

	Página
1.9.6. Proceso de decisión de compra	24
1.9.7. Ventas en la era de la información	25
1.10. Planeación de la administración de la fuerza de ventas	26
1.11. Organización de la fuerza de ventas	28
1.12. Integración de la fuerza de ventas	29
1.13. Dirección de la fuerza de ventas	32
1.14. Control de la fuerza de ventas	33
1.15. Ventaja competitiva	34
1.15.1. Definición	34
1.15.2. Ventaja competitiva sostenible	35
1.16. Servicio al cliente	36
1.16.1. Definición	36
1.16.2. El cliente interno como un cliente cautivo	36
1.16.3. Los diez mandamientos de la atención al cliente	37
1.17. Sociedad de consumo	37
1.17.1. Definición	37
1.17.2. Productos de consumo masivo	38
1.17.3. Empresa distribuidora de productos de consumo masivo	38
1.18. Técnica Foda	38

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

2.1. Antecedentes de la empresa en estudio	40
2.2. Sujetos de investigación	40
2.3. Planeación de la fuerza de ventas	42
2.3.1. Manejo de la misión y visión de la empresa	42

	Página
2.3.2. Difusión de los objetivos de la empresa	43
2.3.3. Establecimiento de estrategias de ventas	48
2.4. Organización de la fuerza de ventas	51
2.4.1. Estructura organizacional de Eail, S.A.	51
2.4.2. Capacitación	53
2.4.3. Evaluación del desempeño	58
2.4.4. Incentivos	60
2.4.5. Motivación	62
2.4.6. Índice de rotación de la fuerza de ventas	68
2.5. Integración de la fuerza de ventas	74
2.5.1. Reclutamiento y selección	74
2.5.2. Proceso de inducción	76
2.6. Dirección de la fuerza de ventas	80
2.6.1. Jerarquía	80
2.6.2. Toma de decisiones	81
2.6.3. Información	82
2.7. Control de la fuerza de ventas	85
2.7.1. Supervisión	85
2.8. Eficiencia de la administración de la fuerza de ventas	88
2.9. Servicio al cliente	89
2.10. Análisis de la competencia directa e indirecta	97
2.11. Análisis situacional	98
2.11.1. Fortalezas	98
2.11.2. Oportunidades	98
2.11.3. Debilidades	98
2.11.4. Amenazas	98

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA
FUERZA DE VENTAS Y DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO

	Página
3.1. Objetivo de la propuesta	99
3.2. Determinación de estrategias a través del análisis Foda	99
3.3. Esquema de aplicación de la propuesta	101
3.4. Estrategias de planificación	102
3.4.1. Estrategia 1, planificación de reuniones de la fuerza de ventas	102
3.4.2. Estrategia 2, involucramiento de gerentes y jefes de ventas en el programa de capacitación	107
3.5. Estrategias de integración	112
3.5.1. Estrategia 3, participación del gerente y jefes de ventas en el proceso de reclutamiento	112
3.5.2. Estrategia 4, elaboración de un informe sobre el índice de rotación de personal	126
3.6. Estrategias de dirección	130
3.6.1. Estrategia 5, reuniones entre el gerente y jefes de ventas con la gerencia de recursos humanos	130
3.7. Estrategias de control	135
3.7.1. Estrategia 6, implementación de un buzón de sugerencias para el cliente interno	135
3.8. Estrategias de servicio al cliente externo	140
3.8.1. Estrategia 7, implementación de los diez mandamientos de servicio al cliente	140

	Página
3.9. Estrategia 8 Implementación de un buzón de sugerencias para clientes externos para mejorar el servicio al cliente	141
3.10. Programa de actividades para implementación de las estrategias	146
3.11. Costo de la aplicación de las estrategias propuestas	147
3.12. Evaluación de los resultados de la implementación de las estrategias propuestas	148
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	154

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1	Actividades del proceso administrativo	01
Figura 2	Actividades del proceso de planeación	03
Figura 3	Actividades del proceso de organización	04
Figura 4	Actividades del proceso de integración	07
Figura 5	Actividades del proceso de dirección	09
Figura 6	Actividades del proceso de control	12
Figura 7	Variables del marketing mix	18
Figura 8	Proceso de la venta personal	22
Figura 9	Proceso de la decisión de compra	25

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Análisis de la competencia directa e indirecta	97
Tabla 2	Análisis situacional de Eail, S.A. por medio de la matriz Foda	100
Tabla 3	Proceso para la implementación de la propuesta	101
Tabla 4	Actividades para implementar la participación de la fuerza de ventas en la elaboración de objetivos	102
Tabla 5	Actividades sugeridas para lograr la participación del gerente de ventas en la capacitación de los vendedores	108
Tabla 6	Actividades sugeridas para implementar un informe sobre las principales causas de rotación de personal	126
Tabla 7	Actividades sugeridas para implementar reuniones entre la gerencia de recursos humanos y las demás áreas	131
Tabla 8	Actividades sugeridas para implementar un buzón de sugerencias para clientes internos	136
Tabla 9	Actividades sugeridas para implementar estrategias de servicio al cliente	141
Tabla 10	Actividades sugeridas para implementar un buzón de sugerencias para el cliente externo cliente	142
Tabla 11	Programa de implementación de estrategias propuestas para la empresa Eail, S.A.	146
Tabla 12	Presupuesto estimado para implementar las estrategias propuestas	147

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica 1	Conocimiento de la misión y la visión de parte de los colaboradores	42
Gráfica 2	Existencia de un programa de valores según los gerentes	43
Gráfica 3	Conocimiento de los objetivos de la empresa según los colaboradores	44
Gráfica 4	Participación de los vendedores en la elaboración de objetivos según los gerentes	45
Gráfica 5	Periodo para establecer objetivos según los gerentes	46
Gráfica 6	Medio para comunicar objetivos a la fuerza de ventas	47
Gráfica 7	Base para establecer estrategias de ventas según los gerentes	48
Gráfica 8	Participación de la fuerza de ventas en la elaboración de estrategias según los gerentes	49
Gráfica 9	Forma de participación de la fuerza de ventas en las estrategias según los vendedores	50
Gráfica 10	Existencia de programas de capacitación según los gerentes	53
Gráfica 11	Capacitación a vendedores sobre el campo de las ventas según los colaboradores	54
Gráfica 12	Periodicidad de capacitación de la fuerza de ventas según los colaboradores	55
Gráfica 13	Existencia de control de avances de la capacitación según los gerentes	56
Gráfica 14	Tipos de cursos impartidos a la fuerza de ventas según los vendedores	57

		Página
Gráfica 15	Existencia de evaluación del desempeño según los gerentes	58
Gráfica 16	Tipos de evaluación del desempeño según los gerentes	59
Gráfica 17	Existencia de un plan de incentivos para vendedores según los gerentes	60
Gráfica 18	Tipos de incentivos para los vendedores según los gerentes	61
Gráfica 19	Motivación del equipo de trabajo según los gerentes	62
Gráfica 20	Medio para motivar a la fuerza de ventas según los gerentes	63
Gráfica 21	Factores motivacionales según los vendedores	64
Gráfica 22	Factores que desmotivan según los vendedores	65
Gráfica 23	Causa que motivó a los vendedores a ser parte de la empresa	66
Gráfica 24	Vendedores que se observan motivados según el cliente	67
Gráfica 25	Rango de edad de los colaboradores encuestados	68
Gráfica 26	Permanencia laboral de los colaboradores encuestados en Eail, S.A.	69
Gráfica 27	Existencia de un alto índice de rotación de vendedores según los gerentes	70
Gráfica 28	Causas principales de la rotación de personal según los gerentes	71
Gráfica 29	Frecuencia de rotación de personal según los gerentes	72
Gráfica 30	Incidencia de la rotación de vendedores en la decisión de compra según los gerentes y clientes externos	73
Gráfica 31	Método utilizado para reclutamiento y selección de colaboradores según los gerentes	74

		Página
Gráfica 32	Reclutar y seleccionar por medio de la gerencia de RRHH es el medio más adecuado según los gerentes	75
Gráfica 33	Recepción de inducción sobre puesto de trabajo según los vendedores	76
Gráfica 34	Tipo de inducción que se proporciona según los vendedores	77
Gráfica 35	Entrega de manual de puesto de trabajo en la inducción según la fuerza de ventas	78
Gráfica 36	Existencia de manuales de normas y procedimientos según los gerentes	79
Gráfica 37	Conocimiento de los niveles jerárquicos según los vendedores	80
Gráfica 38	Toma de decisiones sin consultar al jefe según los vendedores	81
Gráfica 39	Realización de reuniones de equipo de trabajo según los colaboradores	82
Gráfica 40	Frecuencia de realización de reuniones de trabajo según los colaboradores	83
Gráfica 41	Medio por el cual se transmite información a los vendedores según los gerentes	84
Gráfica 42	Frecuencia de supervisión a la fuerza de ventas según los colaboradores	85
Gráfica 43	Medio utilizado para supervisar la labor de la fuerza de ventas según los colaboradores	86
Gráfica 44	Empresa que supervisa más constantemente a los vendedores según el cliente externo	87
Gráfica 45	Factores que influyen en la eficiente administración de la	

fuerza de ventas según los gerentes 88

		Página
Gráfica 46	Significado de servicio al cliente según el cliente externo	89
Gráfica 47	Empresas que brindan mejor servicio al cliente según el cliente externo	90
Gráfica 48	Empresas que han consultado sobre la calidad del servicio que brindan los vendedores según el cliente externo	91
Gráfica 49	Empresas cuyos vendedores visitan los negocios con mayor frecuencia según el cliente externo	92
Gráfica 50	Características que distinguen a un buen vendedor según el cliente externo	93
Gráfica 51	Labor de la fuerza de ventas según los vendedores	94
Gráfica 52	Imagen de los vendedores de Eail, S.A. según el cliente externo	95
Gráfica 53	Factor importante al comprar productos de Eail, S.A. según el cliente externo	96

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Modelo de boleta de encuesta a colaboradores, gerentes y clientes
- Anexo 2 Modelo de boleta para el buzón de sugerencias de la fuerza de ventas de EAIL, S.A.
- Anexo 3 Modelo de boleta para el buzón de sugerencias de los clientes externos de la empresa EAIL, S.A.
- Anexo 4 Guía de inducción para colaboradores de EAIL, S.A.
- Anexo 5 Descripción técnica de puestos

INTRODUCCIÓN

El proceso mundial de la internacionalización de los bienes y servicios, está obligando a las empresas a ser más competitivas, en caso contrario corren riesgo de quedar fuera del mercado, por ello es importante que las empresas guatemaltecas deben buscar ventajas competitivas que les permitan tener una firme y creciente participación en el mercado tanto nacional como internacional. Las organizaciones deben estar concientes que hoy en día la calidad de sus productos debe ir acompañada de un excelente servicio al cliente, lo cual pueda llegar a distinguir a su fuerza de ventas del resto de competidores dentro del mercado, logrando con ello desarrollar la lealtad de los clientes hacia los productos que elaboran y distribuyen.

En el mercado de productos de consumo masivo existe diversidad de productos, marcas y empresas que los distribuyen, es por ello la importancia de contar con una fuerza de ventas comprometida, capacitada y motivada, que pueda desarrollar la función de negociadores con los clientes y no solamente ser tomadores de pedidos.

Los administradores del recurso humano deben involucrarse cada día más en las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y motivación de sus equipos de trabajo y ver dichas actividades como una responsabilidad directa de la gerencia de recursos humanos, logrando con ello alcanzar las metas de ventas y desarrollar una paz social que ayude a disminuir índices de rotación del recurso humano que se dedica a las ventas.

El trabajo de investigación de la presente tesis, fue realizado en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la ciudad capital de Guatemala, y el enfoque central fue la administración de la fuerza de ventas, con el título “La administración de la fuerza de ventas como una ventaja

competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo”, teniendo como objetivo proponer estrategias que se puedan llevar a la práctica y proporcionar a la empresa ventajas competitivas por medio de la administración del recurso humano de la gerencia de ventas.

La presente tesis está integrada por tres capítulos, el primer capítulo es el marco teórico que contiene los fundamentos de la investigación, que reflejan información relacionada a la administración de la fuerza de ventas.

El segundo capítulo es conformado por el diagnóstico realizado en la gerencia de ventas y el grupo de colaboradores que la conforman como son: el gerente, jefes, supervisores, vendedores y auxiliares, dicho análisis muestra la situación actual de la administración del recurso humano de dicha área. Se muestra gráficas que dan a conocer la opinión de los clientes externos respecto a los productos y servicio al cliente que prestan los vendedores.

En el tercer capítulo se encuentra el diseño de estrategias, cuya finalidad es apoyar a la gerencia de ventas, en las debilidades y oportunidades de mejora en la administración de la fuerza de ventas, lo cual permita llegar a contar con un recurso humano comprometido e identificado con la empresa lo cual ayude a desarrollar mejores relaciones con los clientes externos y con ello incrementar la ventas.

Asimismo se incluyen conclusiones, a las cuales condujo el análisis de la situación actual de la administración de la fuerza de ventas en Eail, S.A. por último se encuentran los anexos, una guía de inducción, guías de trabajo para implementar las estrategias sugeridas, descriptores de puesto de la gerencia de ventas, el modelo de una boleta de encuesta para el buzón de sugerencias de los colaboradores de la gerencia de ventas y un modelo para el buzón de sugerencias del cliente externo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Administración

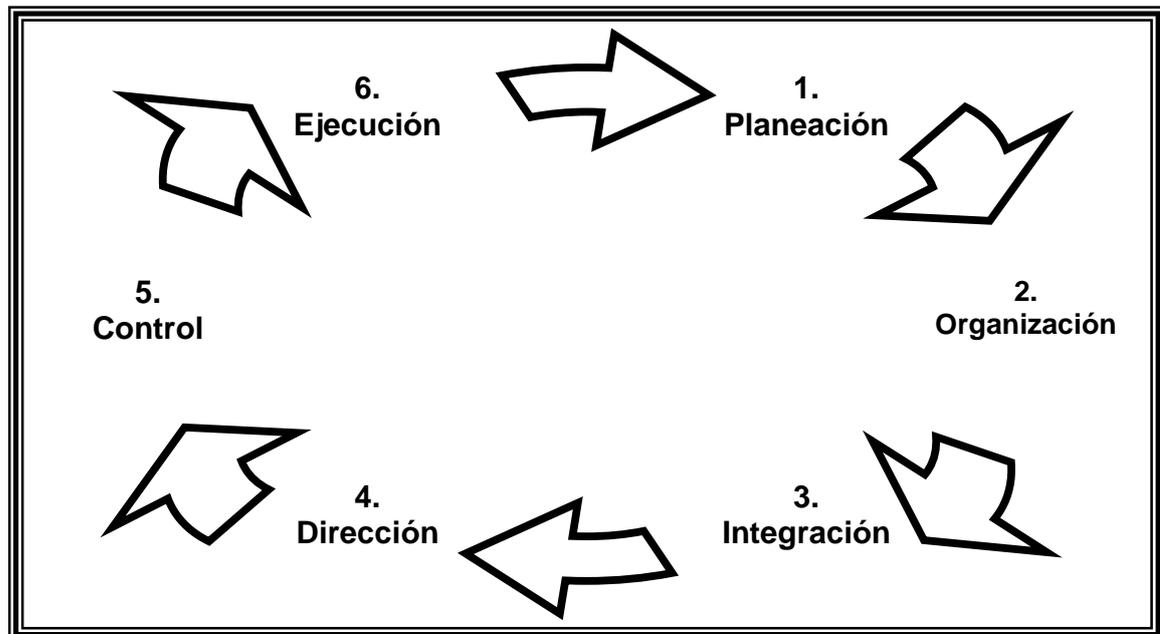
1.1. Definición

Se le puede definir como la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, cuyo alcance es a través del esfuerzo humano.

1.2. Proceso administrativo

“La administración es un proceso continuo, que se inicia con la función de planeación, se desplaza en secuencia por las funciones de administración, como lo son: organización, integración, dirección y control; después vuelve a la planeación.” (3:106) Por lo tanto, el proceso administrativo es circular, nunca termina porque los circuitos cerrados de la retroalimentación revelan los objetivos que no se cumplieron en su totalidad y habrá necesidad de perfeccionarlos. (Véase figura 1)

Figura 1
ACTIVIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente (3:107)

1.3. Planeación

La planeación no consiste en predecir sino en ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para ello se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. Se requiere experiencia y sabiduría para distinguir entre los acontecimientos controlables y los que no lo son. “Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, además permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.” (10:100)

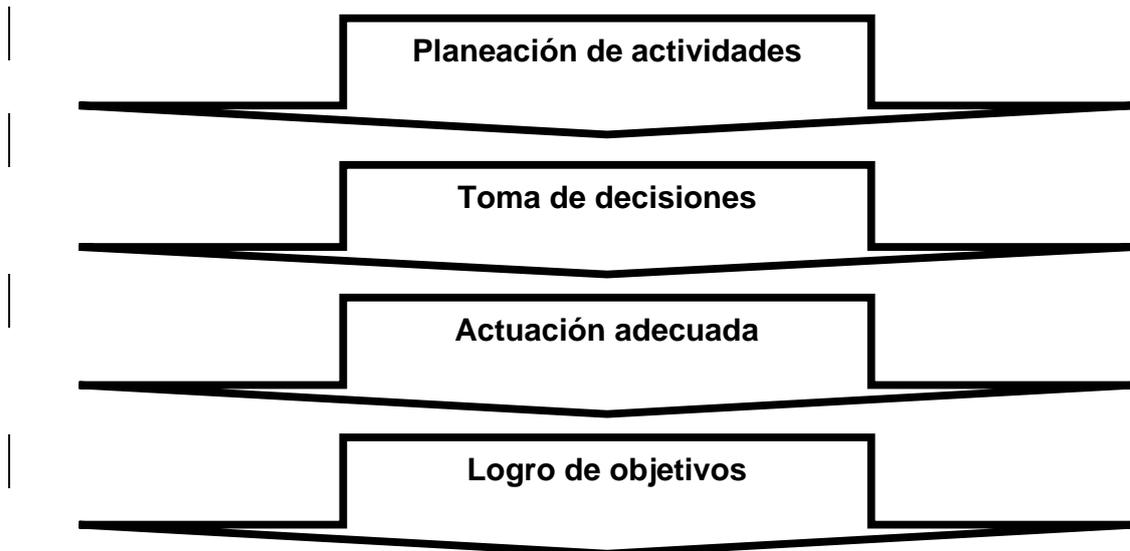
Las actividades de planeación determinan el curso de acción que llevará a la empresa al cumplimiento de su misión y alcance de su visión. La planeación comprende los siguientes siete pasos:

- 1) “Recopilación de información
- 2) Fijación de objetivos
- 3) Desarrollo de estrategias
- 4) Desarrollo de políticas
- 5) Desarrollo de programas
- 6) Establecimiento de procedimientos
- 7) Presupuesto.” (3:107)

La compañía que no da importancia al proceso de planeación es probable que fracase, debido a que éste permite: trazar objetivos de forma clara, diseñar estrategias, crear políticas, elaborar programas e implementar procedimientos que permitan alcanzar las metas deseadas de forma eficiente y eficaz, debido a

que la obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros requiere planeación. (Véase figura 2)

Figura 2
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

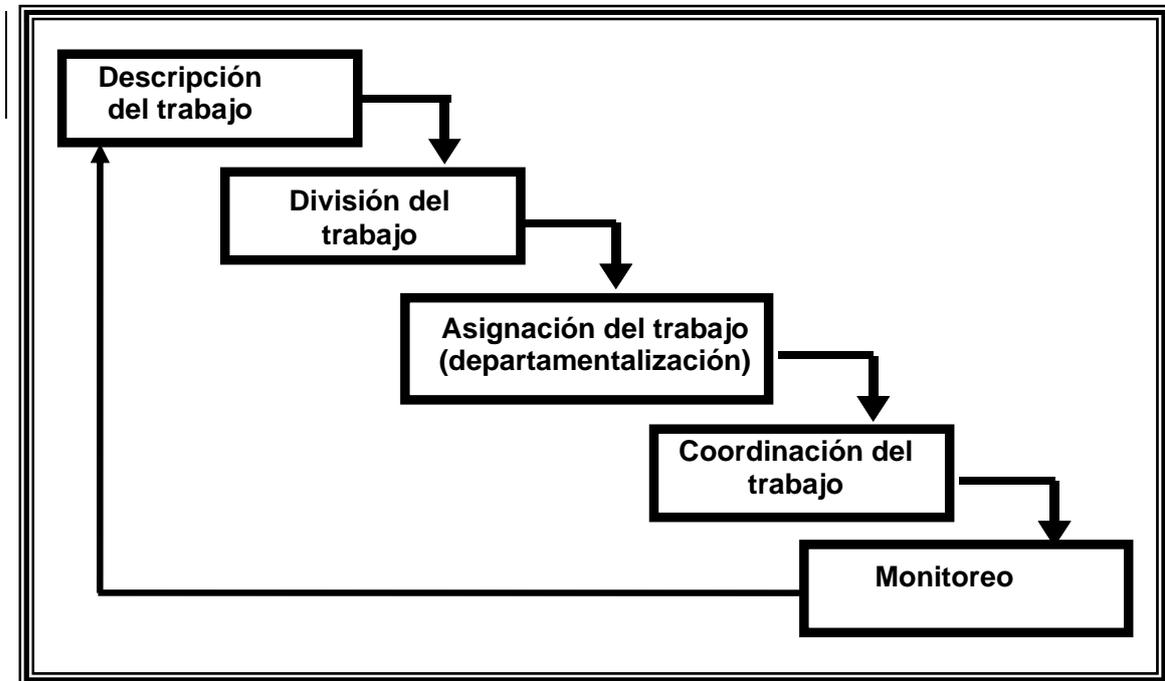


Fuente: (5:19)

1.4. Organización

Una vez que se han establecido los objetivos y preparado los planes y/o programas para lograrlos, deberá diseñarse y desarrollarse una organización que ayude a alcanzar el éxito. La organización conlleva actividades que disponen del trabajo para el logro eficaz de los objetivos, los que se especifican durante la etapa de planeación, siendo éstas: “creación de perfiles de puesto, implementación de calificaciones para un puesto y establecimiento de una estructura organizacional.” (3:109) Una empresa debe trabajar a fondo en la actualización de los perfiles de puesto, lo cual ayudará a reclutar colaboradores que cumplan con los mismos, en cierta medida esto ayuda a que no exista un alto índice de rotación. Cabe destacar que en la etapa de organización la empresa debe dar importancia a la estructuración de los perfiles de puesto sin dejar aislada la evaluación de los mismos, lo cual ayudará a tener una estructura organizacional eficiente. (Véase figura 3)

Figura 3
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN



Fuente: (3:109)

a) Capacitación

La capacitación tiene como meta no solo la comunicación de información, sino también modificar el comportamiento de las personas. Las metas para un colaborador nuevo pueden ser: despertar actitudes positivas, orientarlo hacia la empresa, sus productos, el territorio, la comunidad y ayudarlo a satisfacer sus necesidades personales. Los programas de capacitación para los colaboradores antiguos pueden tener como objetivo: mejorar la moral, la motivación y las relaciones con los clientes.

b) Evaluación del desempeño

La medición del desempeño es indispensable para el logro de las metas de una organización. Por ello es importante identificar y comunicar las expectativas del desempeño al equipo de trabajo, luego medir si el colaborador actúa acorde a las expectativas planteadas, para comunicarle la brecha entre el desempeño medido y las expectativas, esta tarea que se

lleva a cabo por medio de la evaluación del desempeño. Por último, deben tomarse medidas correctivas cuando el desempeño es menor al esperado.

c) Plan de incentivos o recompensas

El desarrollo o modificación de un plan de compensaciones puede ser complicado y representa un reto a la capacidad de un gerente en administrar el cambio. Un plan de compensaciones constituye un aspecto fundamental de la estrategia de la administración, pero debe basarse en una correcta definición de los objetivos del grupo de trabajo y el resto de las funciones administrativas deben realizarse correctamente. Este tipo de plan no corrige las deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, estándares de desempeño y sistemas de evaluación, una administración deficiente, desmotivación o comunicación deficiente.

d) Motivación

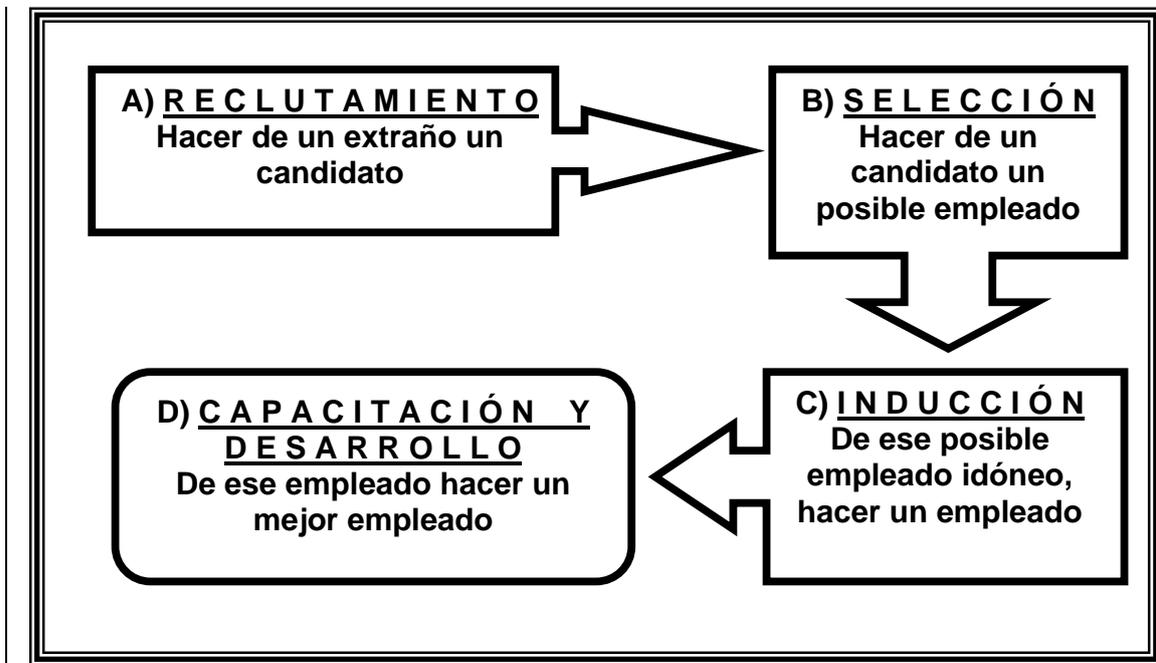
La motivación es distinta de las demás actividades de la administración, porque debe aplicarse de manera indirecta. El administrador que se orienta a la acción debe aceptar que no es posible ordenar a una persona que se motive, lo que si puede hacer es crear ambientes que alienten a los colaboradores a motivarse. Como toda motivación es personal, el primer paso en un programa con este fin es crear un ambiente en que sea posible la automotivación. Este proceso se inicia suprimiendo los elementos desmotivantes, los cuales pueden definirse como las situaciones que desalientan los esfuerzos positivos; de esta manera un gerente exitoso debe generar una conciencia temprana de las causas de la desmotivación y de sus efectos en la productividad.

1.5. Integración

El proceso de integración consiste en seleccionar personas calificadas para cada puesto de trabajo de la empresa, no siempre es posible reclutar a personas calificadas, por lo tanto debe identificarse características para que sí lo sean, una vez que pasen por una capacitación adicional. Luego de establecer los perfiles de puesto y las calificaciones durante la fase de

organización, la siguiente función requiere actividades de integración las cuales son: “reclutamiento y selección, orientación y capacitación, desarrollo de individuos y de equipos.” (3:110) La Gerencia de Recursos Humanos debe poseer un banco de datos que permita realizar un proceso de reclutamiento y selección, eficiente y ágil, lo cual de respuesta a las necesidades de contratación y así proporcionar recurso humano calificado a las distintas áreas; cuando se contrata sin realizar un análisis previo se corre el riesgo que el personal no responda a las expectativas de la empresa. (Véase figura 4)

Figura 4
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN



Fuente: (3:110)

1.5.1. Índice de rotación de personal

Es la representación numérica del movimiento de ingresos y egresos del personal, que se compara con el inventario final del personal de la empresa, lo cual muestra la rotación que está teniendo el recurso humano de la organización; esto sirve de indicador respecto a que tan estable es la empresa

respecto a su rotación de personal o qué hacer para mantener al empleado. Uno de los problemas que más se presentan en la economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y/o con una baja remuneración económica.

La rotación de personal en las organizaciones también surge por la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una oferta y demanda, donde es el trabajador quien toma la decisión de pertenecer a la empresa y su satisfacción dentro de la organización juega un papel muy importante en dicha elección. Para determinar el índice de rotación de personal, debe utilizarse la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{Altas de personal} + \text{Bajas de personal}}{2} \div \text{No. de inventario final}$$

Ejemplo:

Datos:

Alta en el mes: 2	2	+	5	=	
	7				
Bajas en el mes: 5	2			=	2.61%
	7				
Inventario final: 134			134		

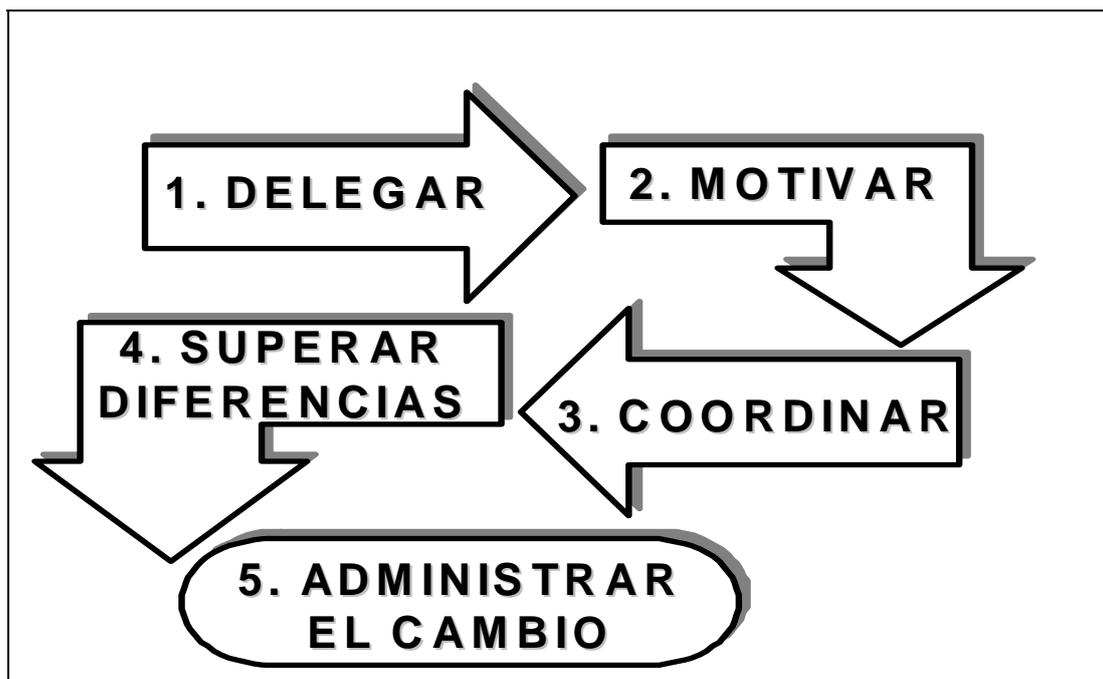
Análisis: en este caso el índice de rotación de personal es 2.61% y el índice ocupacional es 97.39%.

1.6. Dirección

“Esta función consiste en hacer que los miembros de una organización actúen de modo que contribuyan al logro de objetivos. A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, la dirección es una actividad muy concreta: requiere trabajar

directamente con la gente.” (10:473) La dirección guía a las personas a través de las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos deseados de la organización. Dirigir es un término más amplio que ser líder puesto que ello primero incluye actividades tales como: delegación, motivación, coordinación y manejo del cambio y manejo del conflicto. La dirección no debe confundirse con el simple hecho de girar instrucciones a los colaboradores, las empresas deben tener claro que los ejecutivos deben ser capaces de dirigir al recurso humano hacia los objetivos planificados por la gerencia, y así contar con un recurso humano motivado e identificado con la empresa. (Véase figura 5)

Figura 5
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN



Fuente: (3:112)

1.7. Control

El control se define bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación *a posteriori* de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el

proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. "Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales." (10:656)

El control de las actividades garantiza que la dirección del personal conduzca a una organización hacia los objetivos del plan, para ello se deben desarrollar ciertas actividades inherentes al proceso de control, como lo son: a) establecimiento de sistemas de información b); desarrollo de estándares de desempeño c); medición del desempeño d); toma de acciones correctivas y e); recompensas.

a) Establecimiento de sistemas de información

Los sistemas de información garantizan que la empresa vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar qué datos básicos se requieren, cómo y cuándo se informará al respecto.

b) Desarrollo de estándares de desempeño

Los estándares de desempeño especifican cuán bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo, un vendedor que no hace diez visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si ésta es la norma para la compañía, y así todos los niveles de la administración de ventas tendrán los mismos estándares.

c) Medición del desempeño

El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados, como lo pueden ser el control de entrada, proceso y salida.

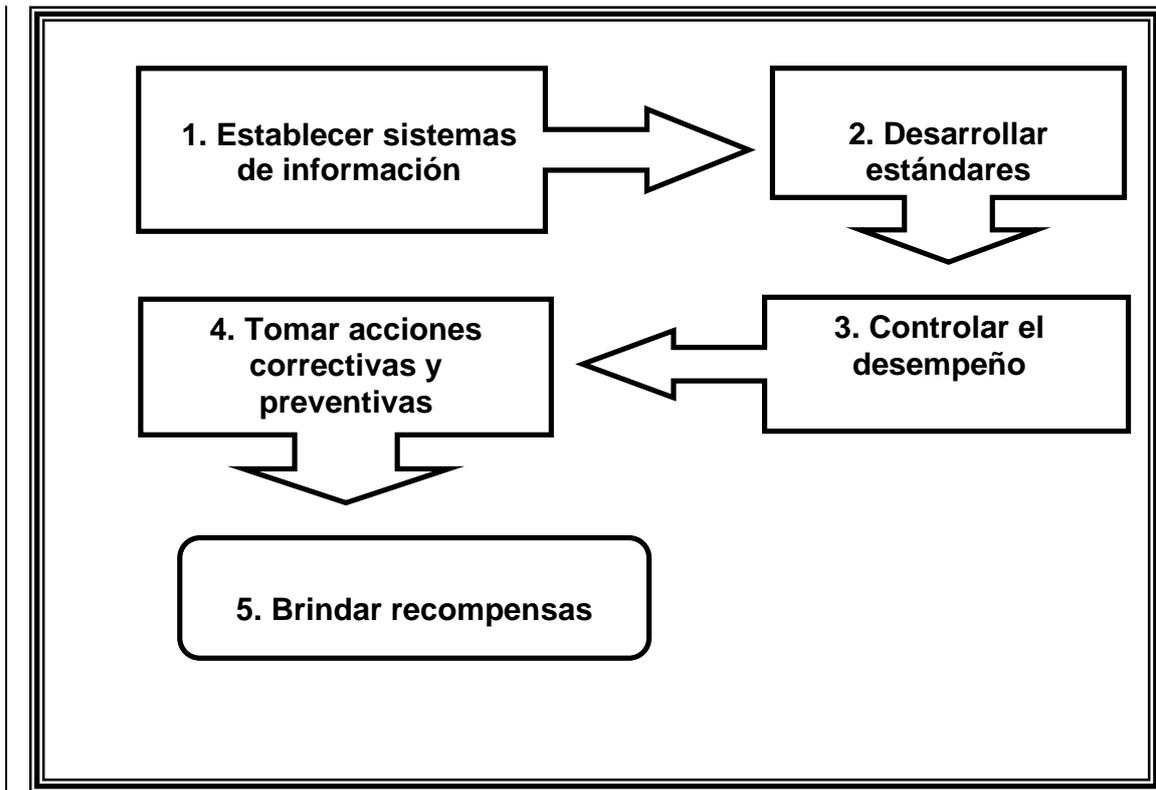
d) Toma de acciones correctivas

Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario apoyar al personal para alcanzar las metas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso de administración cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados.

c) Recompensas

Dentro de las recompensas para un desempeño superior se cuentan los premios financieros obvios, además de las recompensas sociopsicológicas como las alabanzas de un gerente, el reconocimiento en un boletín o ganar un concurso. En este rubro también debe incluirse las acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos. (Véase figura 6)

Figura 6
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTROL



Fuente: (3:112)

1.7.1. Tipos de Control

- a) **Control preliminar:** este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En lugar de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Este control es deseable debido a que permite a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, una desventaja de este tipo de control es que requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

- b) Control concurrente:** este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, es decir, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa; el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.
- c) Control de retroalimentación:** este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras en el estándar aceptable. El control de retroalimentación implica haber reunido algunos datos, se han analizado y mostrado los resultados del proceso que se estará controlando y dará tiempo para hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño esté ya hecho.

1.8. Marketing

1.8.1. Definición

El marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas, éstas no sólo se enfocan a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

“Marketing es el proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros.” (3:220)

“Marketing es el proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que

satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones. (Asociación Americana de Marketing, AMA).” (3:220)

La época que está viviéndose no sólo es evolutiva, sino de rápidos y constantes cambios, máxime cuando las nuevas tecnologías han empezado a adquirir un importante protagonismo empresarial. Producir y vender eran los principales componentes de las estrategias hace 25 años; el nivel de éxito se medía por la cuota de mercado que tenía una compañía; en la actualidad este término está siendo reemplazado por la cuota de cliente. Se trata de un cambio radical en la óptica del marketing, ya que si en el mercado local no se puede crecer, la compañía debe optar por salir a nivel internacional o mejorar la lealtad de los clientes. El reto actual del marketing y los cambios que se producen vienen condicionados principalmente por:

- a) Mayor formación e información del consumidor, complementando esto con un mejor nivel de renta, por lo que los hábitos de compra cambian y un cliente se decide por un producto más por su valor añadido que por su propia funcionalidad, de ahí el protagonismo del marketing de percepciones.
- b) La proliferación de los medios de comunicación social y la segmentación de los mercados hace que la publicidad masiva como hasta ahora estaba configurada de paso a la comunicación integral.
- c) La venta de un producto o servicio de forma aislada deja de ser el centro de interés de la empresa para orientarse más a aprovechar la relación a largo plazo del cliente, es el denominado marketing de relaciones.

1.8.2. Áreas de actividad que componen la gestión del marketing

El carácter interdisciplinario que tiene el marketing le hace ser una ciencia no exacta, por lo que fomenta la creación de distintas teorías, opiniones encontradas y selección de estrategias que pueden llegar a diferenciarse enormemente en sus planteamientos, pero no tanto en los resultados. Existe una infinidad de criterios en la que se puede adoptar como lo son: la Sociología,

la Psicología, la Estadística, el Derecho, la Historia; éstas solo para dar cuenta del gran número de caminos que pueden elegirse para la consecución de los objetivos. En cuanto a las áreas de actividad que componen la gestión del marketing se resumen en seis:

- 1) Investigación de mercados.
- 2) Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- 3) Canales de distribución y logística.
- 4) Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas, Marketing directo, promoción.
- 5) Organización del departamento comercial.
- 6) Internet y nuevas tecnologías.

Cada una de estas variables se maneja según el criterio del especialista en marketing, al igual que no es preciso utilizar todas las técnicas aquí expuestas, pues las necesidades de los clientes son diferentes en forma y tiempo.

1.8.3. Marketing de servicios

El concepto central del marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo, esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del marketing responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos. Por ello, la justificación habría que buscarla en la propia práctica, ya que la experiencia demuestra que al actuar sobre un mercado de productos debe utilizarse las mismas estrategias y herramientas de trabajo que si actuara en uno de servicios, la única pero importante diferencia vendría marcada por la adaptación que se hiciera de éstas al sector específico. Los compradores de productos y servicios actúan influenciados por las mismas motivaciones básicas como lo son: la seguridad, economía, confort; las diferencias entre un mercado y otros son sólo de matices y diferencias operativas, no conceptuales.

Las mismas técnicas que se utilizan para vender cigarrillos o automóviles se podrían adaptar para vender bancos, seguros, viajes, etc. Estos planteamientos conducen a una visión global e igualitaria de productos y servicios. El marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional, este debe por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Sin embargo, existen mercados en los que está casi todo por hacer y son los que determinan el grado de desarrollo de un país: marketing cultural, sector público, instituciones no lucrativas y sociales. Conviene clarificar el concepto de servicio ya que llega a confundirse con el elemento complementario y de atención que lleva a añejo todo producto e incluso todo servicio como lo es el producto intangible; por eso la experiencia aconseja a decir valor añadido aportado a un producto, en vez del servicio que tiene un determinado producto.

1.8.4. Marketing mix

A la suma de acciones de marketing, en la que se centran todas las esperanzas y se aplica toda la experiencia y creatividad para que los consumidores se conviertan en clientes, se le da el nombre de marketing mix. El marketing mix está formado por una serie de iniciativas individuales, que en conjunto se convierten en el arma que todo empresario necesita para convertir a un consumidor pasivo en un cliente. Luego, el trabajo será convertir a este cliente en socio y a su vez en cliente frecuente. Las variables que integran el marketing mix son:

- **Producto:** la investigación y el desarrollo, son el respaldo de la esencia del producto y de la calidad del servicio, el trabajo diario necesario detrás de cada producto, para lograr una evolución y un desarrollo constante y siempre presentarle nuevas alternativas al consumidor. La investigación de mercado, es la clave para entender el comportamiento de los clientes y la

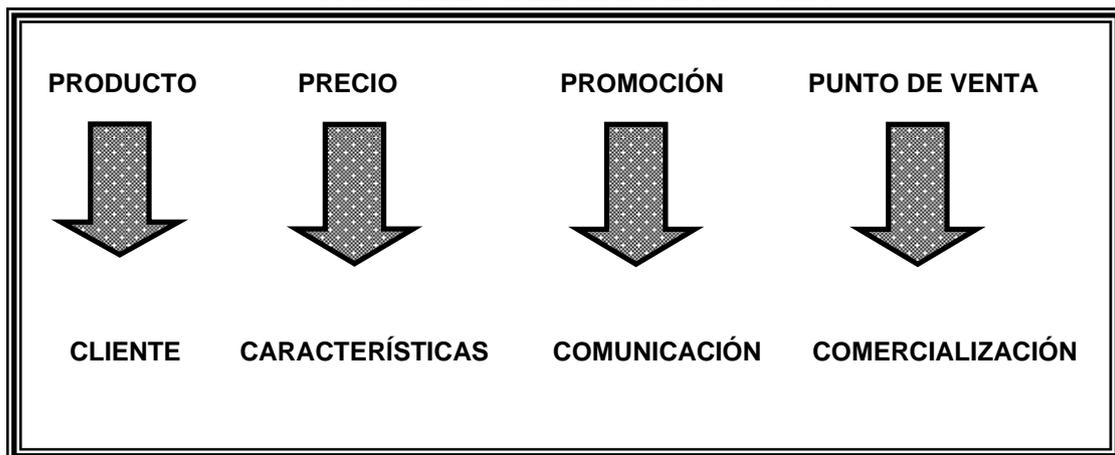
manera en que se deberán alinear las herramientas del Marketing Mix para lograr el porcentaje más alto de efectividad.

- Precio: se define como el valor monetario que se le asigna a un bien o servicio. El precio representa un papel importante en la elección de los consumidores.
- Plaza (distribución): será la ubicación del producto en el lugar correcto.
- Promoción: es el elemento de la mezcla de Marketing que sirve para informar, persuadir, y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

La suma de las variables del marketing mix, siempre alineadas y aplicadas correctamente, serán las encargadas de dirigir al producto o servicio hacia ese objetivo que se ha fijado. El manejo, el seguimiento, el estudio, el rediseño y el relanzamiento casi constante de ellas serán los responsables de la perdurabilidad de los logros e incluso de la posibilidad de alcanzar nuevas metas que se fijen para largo plazo. (Véase figura 7)

Figura 7

VARIABLES DEL MARKETING MIX



Fuente: (6:29)

1.8.5. Mezcla promocional

La mezcla promocional es una parte de la mezcla de marketing y se define como el conjunto de actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo. Al desarrollar la mezcla promocional siempre se debe considerar al cliente en:

- Sus necesidades y anhelos.
- El costo del producto o servicio.
- La conveniencia.
- La comunicación.

Elementos de la mezcla promocional

Los elementos que integran la mezcla promocional son: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal y marketing directo.

- **Publicidad:** es la comunicación utilizando medios masivos donde siempre es identificando siempre al patrocinador.
- **Relaciones públicas:** representa los esfuerzos que se dirigen a mantener una imagen favorable ante los diferentes públicos.
- **Promoción de ventas:** es el conjunto de instrumentos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en su medida, la compra de los productos por consumidores o por el sector comercial.
- **Venta personal:** es el proceso de comunicación personal en dos sentidos para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con los productos y servicios del vendedor. Las ventas personales se podrían definir como la relación que se da entre un oferente y un demandante.
- **Marketing directo:** es el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, a fin de promover un producto

o servicio; empleando para ello medios o sistemas de contacto directo, como: internet, telemarketing, buzón de correo, televenta, etc.

1.9.1. Administración de ventas

Como función de los negocios, las ventas ya existían 4,000 A.C., cuando los árabes viajaban en caravana para comercializar sus productos en la Mesopotamia y Egipto. Las personas consideraban incorrecto obtener ganancias por el intercambio de mercancías y servicios y quienes se dedicaban a esas transacciones eran menospreciados. Esta actitud respecto de la venta cambió un poco durante la edad media, cuando se reconoció que las ganancias podían justificarse mediante la prestación de servicios, de espacio o tiempo.

1.9.2. Esencia de la administración de ventas

La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que sean necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como de las oportunidades potenciales.

La fuerza de ventas de una compañía es el punto de contacto más importante con el cliente y es el que mayor impacto tiene en los resultados. Para muchas compañías no solamente es lo más caro de sus activos, sino también el más complejo. El diseño de la fuerza de ventas merece una especial atención ya que tiene un impacto directo en costos, ingresos y cobertura de clientes. En el proceso de administración de la fuerza de ventas es vital tener diseñada la estructura de la misma acorde a los tres elementos siguientes:

- La estructura de la fuerza de ventas: definir funciones, elaboración de equipos y establecimiento de la estructura organizacional.
- La inversión en la fuerza de ventas: determinar el nivel de inversión apropiado para la organización de ventas.
- La distribución de esfuerzo y de funciones: a través de productos, clientes y actividades de los vendedores

A largo plazo se pueden identificar muchos beneficios al diseñar la fuerza de ventas por ejemplo: crecimiento en ventas, creación de una fuerza de ventas flexible y escalable, pero a corto plazo pueden causar varios problemas de gran impacto debido a la inversión requerida y al trastorno de las relaciones con los clientes. Las implicaciones de incrementar o disminuir el número de vendedores también deben considerarse. Desarrollar la solución correcta requiere de un proceso que involucre un análisis basado en hechos y la experiencia colectiva de los gerentes de ventas. Con un adecuado diseño de la administración de la fuerza de ventas, una organización logra lo siguiente:

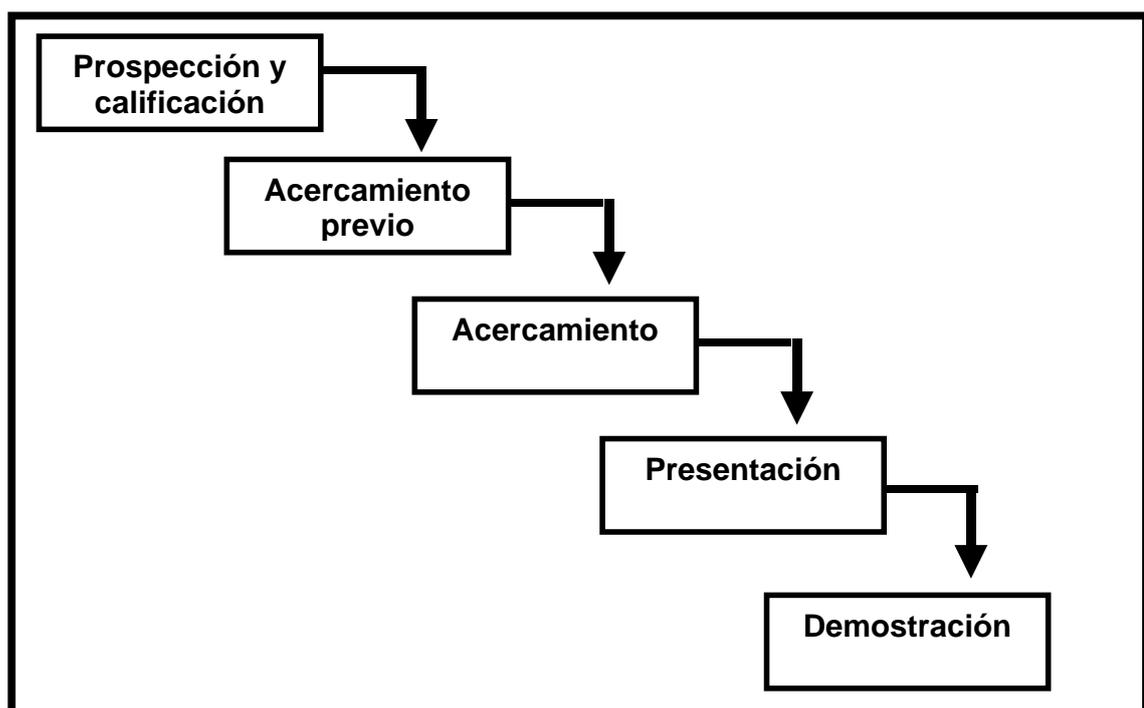
- a) Desarrollar un proceso que enlace decisiones estratégicas tales como segmentación de clientes y propuesta de valor, con decisiones operativas como diseño de territorios y de relaciones con clientes.
- b) Adoptar un método de toma de decisiones objetivas, basada en hechos, incorporando información interna y externa, aprovechando la experiencia colectiva del equipo de trabajo.
- c) Crear decisiones apropiadas relacionadas a la estructura de la fuerza de ventas, la inversión requerida, definición de funciones y distribución de esfuerzo.

1.9.3. Venta personal

Es la presentación directa de un bien o servicio, el representante de una empresa hace a un comprador potencial. Se lleva a cabo en forma personal,

telefónicamente, por Internet, por medio de lo cual se logra dirigirse a un intermediario o al consumidor final. Las ventas personales se podrían definir como la relación que se da entre un oferente y un demandante. La ventaja que se tiene con las ventas personales es el poder de convencimiento que puede tener el vendedor sobre el comprador, así también la facilidad que tiene el mismo para explicar los beneficios y ventajas que posee el producto o servicio que esta ofreciendo, y de parte de la persona que compra se tiene el beneficio de despejar todas las dudas que tenga respecto a lo que va comprar, lo cual le da la certeza que, lo que está comprando es lo que mejor satisface sus necesidades. (Véase figura 8)

Figura 8
PROCESO DE LA VENTA PERSONAL



Fuente: (3:23)

1.9.4. Vendedor

Desde un punto de vista etimológico la palabra vendedor se deriva de vender, la cual procede de la palabra latina “Vendo” que significa venir y “Daré” que significa dar, es decir ven y dame. En forma general, se podría definir al vendedor como: la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido. El trabajo de ventas es subestimado algunas veces, pero es una labor sumamente importante ya que es el medio por el cual la empresa canaliza gran parte de los ingresos convirtiéndose en un valioso motor de producción, ya que no tiene razón de ser el que una empresa fabrique productos de calidad a costos bajos si su fuerza de ventas no logra venderlos en el mercado.

1.9.5. Evolución de las ventas personales

“Las ventas personales han evolucionado durante los últimos 150 años; en el siglo XIX, la persuasión era la principal habilidad, muchos vendedores eran ambulantes que cargaban su inventario con ellos, su meta era convencer al cliente de aceptar los bienes que ofrecían.” (3:3) A medida que la competencia se incrementó y los clientes se hicieron exigentes, fue importante para el vendedor comprender las necesidades del cliente, lo que requirió modificaciones en el producto, el precio y los servicios. En esta etapa del desarrollo fue necesario crear estrategias de negociación; actualmente una estrategia que debe ser puesta en práctica es el servicio. Por el contrario hoy todo vendedor tiene como principal objetivo transmitir al cliente que puede estar seguro que se le dará un servicio personalizado en cualquier momento. Dentro de los atributos que los compradores buscan en los vendedores se destacan las cualidades siguientes:

- Disponibilidad de ponerse al lado del comprador ante el proveedor.
- Capacidad de informarse y dar seguimiento.
- Conocimiento de la línea de productos del vendedor y del comprador.

- Conocimiento de mercado y mantener al comprador informado.
- Imaginación para aplicar su producto a las necesidades del comprador.
- Preparación y regularidad de las llamadas telefónicas para ventas.
- Educación técnica.

El campo de las ventas ha evolucionando en forma constante durante cada década, esto porque los clientes son más y más exigentes con los bienes o servicios que adquieren. Es por ello que un factor que puede definir el éxito en las ventas es la empatía, si se logra desarrollar esta habilidad se tiene mucha probabilidad de mantener la fidelidad de los clientes respecto a su elección al momento de comprar.

Las organizaciones para traducir una estrategia empresarial en una estrategia de ventas, en vez de interesarse en el volumen de estas, se deben orientar en la obtención de utilidades, esto exige nuevos sistemas de información, modificaciones en la cultura corporativa, nueva capacitación y un plan de compensaciones diferente en la fuerza de ventas. Con una estrategia de sociedad, el vendedor debe analizar y comprender la forma en que los consumidores responderán a diferentes estrategias promocionales, a fin de maximizar las utilidades.

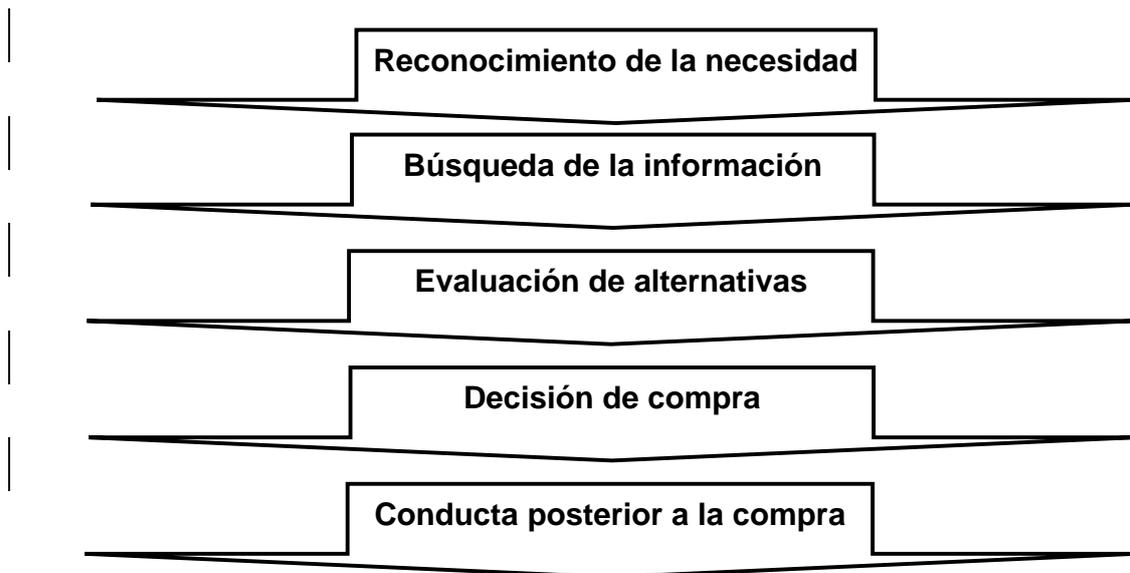
1.9.6. Proceso de decisión de compra

Existen tres tipos de compra en el caso de los productos de consumo masivo, los cuales son: compra no planificada, compra parcialmente planificada, compra con sustitución no planificada.

- a) Compra no planificada: el consumidor no tiene intención de realizar la compra del producto antes de entrar al punto de compra, en este caso la decisión de compra inicia con la creación de la necesidad y concluye con la decisión final de compra.

- b) Compra parcialmente planificada: el consumidor tiene la necesidad y la intención de comprar un producto concreto pero no ha elegido la marca antes de ingresar al punto de compra, en esta situación las características de la compra inician con la búsqueda de información, la evaluación de alternativas y concluyen con la decisión de compra.
- c) Compra con sustitución no planificada: el consumidor tiene intención de comprar un producto y una marca concreta antes de ingresar al punto de compra, pero cambia de idea y compra finalmente otra marca, la compra se limita a la evaluación de alternativas y a la decisión final de compra pero consigue modificar una compra totalmente planificada. (Véase figura 9)

Figura 9
PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: (3:23)

1.9.7. Ventas en la era de la información

Si existe un tema importante que mencionar es la información en el campo de las ventas, ya que un cliente puede cotizar en cuestión de minutos un producto por medio del Internet, por no existir ninguna barrera de horario o distancia para conectarse y cada día es menor el costo por utilizarla. La empresa que no cuenta con una página de Internet, da ventaja a la competencia para que capture buena parte del mercado en el cual esté participando. La era de la información también ha originado un ambiente de ventas más complicado. Antes, el vendedor conservaba mucha de la información y dependía de ese conocimiento, además de sus habilidades sociales, para hacer la venta. Ahora la información se ha democratizado y los compradores se enfrentan a los vendedores a un nivel más similar.

1.10. Planeación de la administración de la fuerza de ventas

La planeación comprende un proceso de siete pasos, los cuales son: recopilación de información, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, desarrollo de políticas, desarrollo de programas, establecimiento de procedimientos y presupuestación.

a) Recopilación de información

El primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión; se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Las primeras (conversaciones informales, entrevistas estructuradas y otros medios) ayudan a identificar los temas importantes inherentes a un problema. Las segundas (encuestas formales a colaboradores, clientes y otros grupos) proporcionan medidas confiables en relación con el problema. Desarrollar un marco de referencias adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante. Los expertos en la toma de decisiones recomiendan contemplar el problema desde diversas perspectivas y utilizar diferentes tipos de mediciones.

b) Desarrollo de estrategias

En su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. Stratagem, del antiguo griego, significa un truco para engañar a un enemigo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales. Los vendedores y gerentes de ventas desarrollan estrategias de ventas para aprovechar oportunidades y enfrentar a la competencia.

c) Desarrollo de políticas

Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr objetivos. Dentro las políticas corporativas que afectan a los vendedores se cuentan las relativas a la ética, fijación de precios e intercambios. El gerente de ventas debe desarrollar las políticas corporativas referentes a reclutamiento, selección, evaluación, promoción y despido de vendedores.

d) Desarrollo de programas

Los programas integran los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia en que se realizarán. Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

e) Establecimiento de procedimientos

Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los

procedimientos estandarizados. Dentro de los procedimientos de venta se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos, informes, etc.

f) Presupuestación

La presupuestación es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

g) Plan de ventas de la empresa

“Este ayuda al vendedor a desarrollar una estrategia de ventas eficaz, puesto que proporciona objetivos para las visitas, beneficios de apertura, beneficios adicionales y cierres sugeridos. Estos planes pueden modificarse durante todo el año. La identificación de las necesidades de los prospectos y la satisfacción de las mismas con los beneficios que ofrece el producto o servicio son básicas en el proceso de ventas. Por lo tanto, se deben analizar las distintas clases de necesidades que experimenta un prospecto.” (3:50)

1.11. Organización de la fuerza de ventas

Las actividades de organización disponen del trabajo para el logro eficaz de los objetivos que se especifican durante la etapa de planeación, la organización comprende los siguientes pasos: a) creación de perfiles de puesto, b) establecimiento de calificaciones para un puesto de trabajo y c) establecimiento de una estructura organizacional.

a) Creación de perfiles de puesto

Los perfiles de puesto definen el alcance, las relaciones, las responsabilidades y la autoridad que se asigna a una posición específica dentro de una organización. En la administración de ventas, el perfil de puesto del vendedor es el documento básico para el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación y la recompensa del individuo.

b) Establecimiento de calificaciones para un puesto de trabajo

Las calificaciones para un puesto de trabajo son los criterios por los que seleccionará y evaluará a los individuos si se les contrata. Por lo tanto, su definición se convierte en una parte importante de la organización. Esto se debe hacer en términos de los rasgos de comportamiento de los candidatos, como motivación, hábitos de trabajo, intereses de trabajo, iniciativa, integridad y habilidades de comunicación. Si los candidatos tienen buenos rasgos de comportamiento, se les puede capacitar en aspectos específicos como conocimiento del producto, actitudes hacia la venta, habilidades de venta y para administrar sus territorios.

c) Establecimiento de una estructura organizacional

Cuando se ha identificado las funciones y se han agrupado las similares en departamentos, hay que establecer líneas de enlace para facilitar la comunicación y coordinar las actividades. Ahora es posible elaborar un organigrama. Éste debe reflejar la estrategia de la organización. Desafortunadamente, las estrategias se modifican a mayor velocidad que las organizaciones. Con frecuencia, los diseños de la organización siguen sin cambio debido a intereses creados en antiguas estructuras de organización. Las estrategias pueden fracasar debido a que la antigua organización resulta incapaz de instrumentar una estrategia nueva. Los diseños organizacionales de la fuerza de ventas pueden especializarla por producto, tipo de cliente, aplicación de producto, administración de cuentas o geografía.

1.12. Integración de la fuerza de ventas

Luego de establecer los perfiles y las calificaciones durante la fase de organización, la siguiente función requiere actividades de integración lo cual comprende desarrollar la siguiente serie de pasos: a) reclutamiento/selección, b) orientación/capacitación, c) desarrollo de individuos y d) desarrollo de equipos.

a) Reclutamiento/selección

La etapa inicial comprende el reclutamiento, el filtrado y la selección final de personas calificadas para cada puesto de la organización, estos pasos consisten en identificar a los individuos que tienen potencial para desempeñar las funciones que se solicitan en la descripción del puesto. Algunas empresas tienen vendedores que participan en el proceso de reclutamiento y selección, pues se les pide recomendar prospectos entre sus contactos sociales, clientes y competidores. La función de filtrado puede realizarla en parte el vendedor, si la empresa quiere que los prospectos lo acompañen durante un día. El papel del gerente de ventas en el reclutamiento es la identificación de fuentes para reclutar, la selección de los solicitantes, el seguimiento de los procedimientos de reclutamiento de la empresa, el contacto con las referencias, la entrevista de contratación y la recomendación de candidatos. La selección comprende no sólo llevar individuos a la organización, sino excluir de ésta a quienes no se desempeñaron como se requería, los términos despido, terminación y cese se utilizan para describir este proceso.

b) Orientación/capacitación

Familiarizar al nuevo vendedor con la empresa, el medio y el territorio es responsabilidad del gerente de ventas. Una buena orientación evita que después haya malos entendidos, infelicidad en el trabajo y desmotivación. La inducción consiste en brindar orientación al nuevo colaborador, o también se escucha decir que es socializarlo sobre aspectos relacionados con la empresa, de la cual recién forma parte y además instruirle con las tareas que realizará. Se puede definir también que es un programa de capacitación para los nuevos empleados, en el que el departamento de Recursos Humanos y los supervisores o jefes dan a conocer al nuevo colaborador las políticas, reglas o regulaciones y prestaciones de empleo. Generalmente se le proporciona al nuevo colaborador manual de inducción y se lleva a cabo una presentación con los compañeros. La capacitación hace

que un candidato calificado se vuelva experto a través de la instrucción y práctica.

c) Desarrollo de individuos

Se espera que vendedores y gerentes mejoren sus conocimientos, capacidades y actitudes mediante técnicas de autodesarrollo y programas de la empresa a fin de calificar, en última instancia, para posiciones de mayor responsabilidad. El desarrollo del vendedor exige mayor conocimiento de los productos, procesos, procedimientos, programas y personal de la empresa, clientes y competidores. Deben desarrollar las capacidades de análisis, toma de decisiones y de comunicación. Los gerentes de ventas proporcionan programas de capacitación y preparación informal en el trabajo, que ayudarán a los vendedores a obtener estos conocimientos. Los gerentes de ventas también participan en su propio desarrollo personal para aumentar las posibilidades de ascenso, para la actividad posterior es necesario desarrollar un sustituto para sí mismo. Una actividad fundamental de administración es la asesoría y la orientación a subordinados para que mejoren sus conocimientos, habilidades y actitudes.

d) Desarrollo de equipos

Otra actividad que está adquiriendo importancia es la consolidación de equipos. Éstos parecen mejorar los resultados en las organizaciones cuando se necesitan habilidades, antecedentes y puntos de vista múltiples. Los equipos de administración necesitan aprender a desarrollar habilidades grupales, responsabilidad ante otros y compromiso. Los gerentes de los equipos deben aprender a conjuntar la mezcla correcta de habilidades técnicas y personalidad para que el trabajo se realice, así como a capacitar a los equipos en técnicas eficaces para la solución de problemas en grupo. Los gerentes de los equipos también deben aprender a hacer que estos se responsabilicen de sus acciones ante otros y a engendrar el compromiso individual con el esfuerzo colectivo.

1.13. Dirección de la fuerza de ventas

La siguiente función en el proceso administrativo es la dirección del personal hacia los objetivos seleccionados durante la fase de planeación. La dirección comprende los siguientes pasos: a) delegación b) motivación c) coordinación y d) manejo de cambio/manejo del conflicto.

a) Delegación

La delegación consiste en la asignación de responsabilidad y autoridad a un subordinado y en hacerlo responsable de los resultados. El vendedor se ubica casi siempre en el extremo receptor de la delegación. El gerente de ventas de campo puede delegarle algunas actividades a corto plazo, como capacitar a los nuevos vendedores.

b) Motivación

Ésta es la actividad más importante del gerente de ventas. Comprende la creación de condiciones laborales que persuadan e inspiren a la gente a tomar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. El proceso de motivación comprende eliminar factores desmotivantes y crear ambientes para ayudar al individuo a motivarse.

c) Coordinación

Se requiere coordinar esfuerzos para que todos los individuos trabajen por un fin común. El plan de ventas coordina los esfuerzos de publicidad y de venta personal con la mezcla de mercadotecnia. También coordina las actividades de administración de ventas, como reclutamiento y capacitación.

d) Manejo del cambio/manejo del conflicto

El cambio y el conflicto son inevitables en cualquier organización dinámica e innovadora, algunas empresas incorporan el conflicto al proceso de planeación para asegurar que los planeadores enfrenten el reto de desarrollar el mejor plan posible. Una empresa que fomenta el pensamiento creativo e independiente debe esperar conflictos y aprender a canalizarlos para su bien. Los teóricos de la organización, que antes pensaban en términos de resolver conflictos, ahora lo hacen en términos de administrarlo.

1.14. Control de la fuerza de ventas

El paso final del proceso administrativo es el control, el control de las actividades garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan. El control comprende los siguientes pasos:

a) establecimiento de sistemas de informes, b) desarrollo de estándares de desempeño, c) medición del desempeño, d) toma de acciones correctivas y e) recompensas.

a) Establecimiento de sistemas de informes

Los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar qué datos básicos se requieren, cómo y cuándo se informará al respecto. La computadora juega un papel hoy en día como una herramienta de gran ayuda para los sistemas de información.

b) Desarrollo de estándares de desempeño

Los estándares de desempeño especifican cuán bien debe realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo, un vendedor que no hace diez visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si ésta es la norma para la compañía. Todos los niveles de la administración de ventas tendrán estándares similares. Por ejemplo, puede pedirse al gerente de ventas que reclute y capacite a los vendedores para que no haya territorio sin vendedores durante más del 5% del año.

c) Medición del desempeño

El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados, como las ventas en unidades o la participación de mercado, para saber si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor. Las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente de ventas.

d) Toma de acciones correctivas

Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. La

acción correctiva en la administración de ventas comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

e) Recompensas

Dentro de las recompensas para un desempeño superior se cuentan los premios financieros y recompensas sociopsicológicas. Esta actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos.

1.15. Ventaja competitiva

1.1.5.1. Definición

“El término Ventaja Competitiva ha sido utilizado desde hace algún tiempo, para identificar las características esenciales que posee alguna empresa u organización, y que le permite establecer alguna diferencia respecto a sus competidores, que generalmente se traduce en posibilidades de ingresar a algunos mercados, obtener mejores niveles de ingresos y por lógica incrementar su rentabilidad. El doctor Michael Porter hace famoso su esquema en el que menciona las cinco fuerzas competitivas fundamentales, según las cuales se determina la habilidad de las empresas para ganar rendimientos mayores que los normales, las cuales son:

- “La entrada de nuevos competidores
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La rivalidad entre los competidores existentes.” (7:59)

1.15.2. Ventaja competitiva sostenible

“Una ventaja competitiva sostenible puede definirse como aquella que:

- Distingue la empresa de sus competidores
- Provee beneficios económicos reales
- No es fácilmente duplicable.

Las diez ventajas competitivas sostenibles más importantes en las industrias son las siguientes:

- Reputación de alta calidad
- Servicio al cliente
- Alto perfil de marca
- Staff estable de gerencia e ingeniería de alta calidad
- Producción a bajos costos
- Recursos financieros
- Orientación al cliente-retroalimentación-investigación de mercados
- Amplitud de la línea de productos
- Superioridad técnica
- Base instalada de clientes satisfechos.” (7:61)

1.16. Servicio al cliente

1.16.1. Definición

Es la actitud positiva que se muestra cuando se vende u ofrece un bien o servicio, así como también la cortesía con la que se atiende un problema o duda de un cliente. Para determinar los servicios que el cliente demanda, deben realizarse encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer. Las empresas exitosas deben tratar de compararse positivamente con sus competidores y detectar oportunidades para anticiparse y ser los mejores y así alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.

1.16.2. El cliente interno como un cliente cautivo

Así como el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el cliente interno debe serlo por igual para una organización por medio del trabajo en equipo, para así beneficiar al cliente externo. Cada área debe ver al cliente desde una perspectiva de visión integral, ejemplo:

- Vendedor: cliente es la persona de la cual depende el éxito de las ventas.

- Almacén: cliente es la persona por la que deben estar organizados los inventarios.
- Producción: cliente es la persona por la cual debe producirse a los mejores costos y con calidad.
- Atención al cliente: cliente es la persona que proporciona constantes sugerencias para mejorar.
- Gerente: cliente es la persona que constantemente se debe cuidar por medio del servicio.
- Propietario: cliente es la persona de la cual depende el éxito de la empresa.

1.16.3. Los diez mandamientos de la atención al cliente

Las organizaciones, dentro de su plan estratégico deben posicionar a sus clientes como su principal objetivo y desarrollar los siguientes diez mandamientos:

- 1) El cliente por encima de todo.
- 2) No hay nada imposible cuando se quiere.
- 3) Cumplir todo lo que se promete.
- 4) Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
- 5) Para el cliente la empresa marca la diferencia.
- 6) Fallar en un punto significa fallar en todo.
- 7) Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- 8) El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- 9) Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- 10) Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

1.17.1. Sociedad de consumo

Se entiende por sociedad de consumo aquel tipo de sociedad que corresponde a una etapa avanzada de desarrollo industrial y que se caracteriza por el consumo masivo de bienes y servicios, disponibles gracias a la producción y distribución masiva de los mismos. Desde el punto de vista de la sociología, el

consumo es definido como el conjunto de procesos socioculturales en que se realiza la apropiación y los usos de los productos o servicios.

1.17.2. Productos de consumo masivo

Los productos de consumo masivo son aquellos que son fabricados en gran escala y a bajos costos, lo cual hace que el precio de los mismos sea internacionalmente competitivo y accesible para los consumidores, así como también ofrecen al cliente gran variedad de marcas.

1.17.3. Empresa distribuidora de productos de consumo masivo

Es aquel tipo de empresa que comercializa diversos productos a gran escala, algo que diferencia a las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo del resto de negocios son las complejas relaciones con proveedores, los numerosos contactos con clientes y consumidores directos, la alta diversidad de productos y lo dinámico y cambiante que es dicho mercado y las continuas demandas y desafíos en que obligan a una organización ser altamente competitiva. La tecnología surge como un diferenciador clave, permitiendo a las compañías de consumo masivo dar una respuesta inmediata a las demandas y exigencias de los clientes. La empresa de consumo masivo necesita relacionarse con sus dos principales clientes que son:

- a) El Cliente Empresa: los distribuidores, mayoristas y las grandes cadenas de supermercados.
- b) El Cliente Individual: consumidor final.

1.18. Técnica FODA

“Es un instrumento de desarrollo organizacional que se utiliza para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en un hecho organizacional administrativo. Es una técnica en donde se analizan factores exógenos y endógenos que pueden afectar todo tipo de organización.

a) Fortalezas

Son todas las actividades y situaciones internas que una organización posee para alcanzar sus objetivos y metas, lo que permite solidificarse y competir como institución.

b) Oportunidades

Es toda situación, evento o actividad que la institución pueda observar en el medio interno externo para mejorar la eficacia, imagen, utilidades y la mejor administración de sus recursos humanos y materiales. Este es uno de los factores que más importancia tiene en la fijación de estrategias en la institución.

c) Debilidades

Son las actitudes, eventos o situaciones que presentan la institución desde el punto de vista organizacional administrativo, y que afecta el buen desenvolvimiento, ineficacia y administración de los recursos humanos y materiales.

d) Amenazas

Es el elemento que determina aquellas actividades, situaciones y eventos externos que contribuyen a la incertidumbre, duda, inquietud, y en muchas ocasiones a la ansiedad de los ejecutivos, y que constituye un factor difícil que puede contribuir a la ineficiencia o ineficacia de la institución.” (10:321)

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS
EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

2.1. Antecedentes de la Empresa en estudio

El 01 de diciembre de 1,960 el Director del INCAP firmó con Cervecería Centro Americana, S.A. el contrato por medio del cual se autorizaba a dicha corporación la producción y distribución del producto INCAPARINA, lo que dio lugar a la creación del área de Alimentos que se encargaría de la venta de dicho artículo. Posteriormente, se sumaron otros productos para su distribución, lo que provocó el crecimiento del Departamento. Este fue trasladado a Distribuidora La Nueva, S.A. y se caracterizó por ser dinámico y pujante, como consecuencia, se dio paso a la formación de una nueva empresa distribuidora de alimentos que desarrollara las líneas de productos de Alimentos, S.A. y Alimentos Maravilla, S.A., la unión de las mismas en julio de 1994 da como resultado la formación de la empresa Eail, S.A.

2.2. Sujetos de investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, se entrevistó a los siguientes colaboradores de la empresa Eail, S.A.: Gerente General, tres Gerentes de Ventas, Gerente de Mercadeo, ocho Gerentes de Marca, cuatro Supervisores de Ventas, 35 Vendedores de un total de 150, Gerente de Recursos Humanos, asistente de Recursos Humanos, además se encuestó a 267 distribuidores mayoristas de las zonas 7, 8, 11, 12 y 13 del municipio de Guatemala. Para la estimación del tamaño de la muestra de los clientes externos encuestados se utilizó la siguiente fórmula para proporciones:

Donde:

n = número adecuado de elementos de la muestra

p' = probabilidad de éxito

q' = probabilidad de fracaso

B = nivel de confianza

E = máximo error de estimación

Datos:

p' = 0.5

q' = 0.5

B = 0.95

Alfa= 0.05

E = 0.6

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p' \cdot q'}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5)}{(0.06)^2} = \frac{0.9604}{0.0036} = 266.7778 = 267 \text{ tamaño de la muestra}$$

De acuerdo a los cálculos matemático-estadísticos realizados, se afirma con un nivel de confianza del 94% que el tamaño adecuado de la muestra es de 267 dueños de abarroterías y tiendas a encuestar.

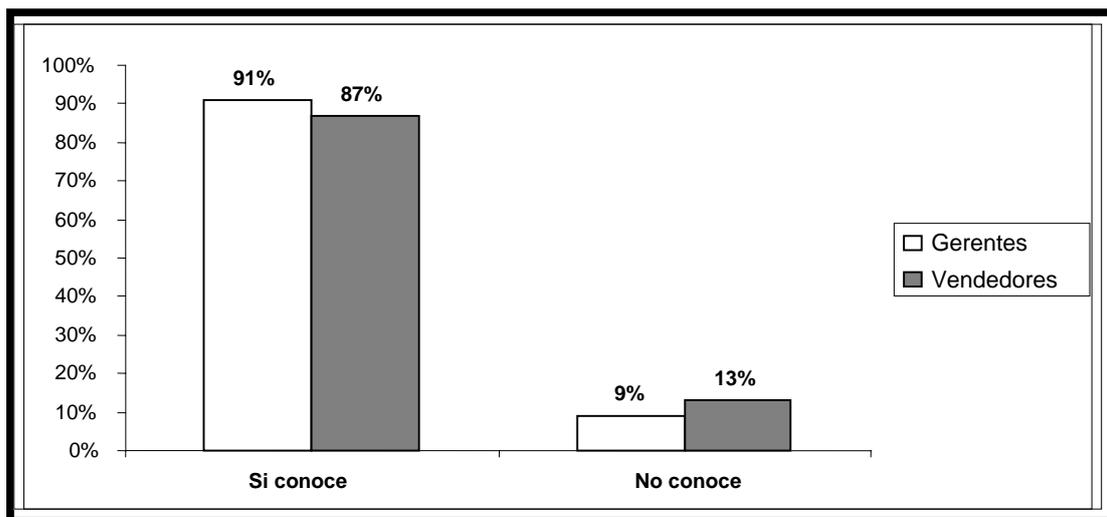
2.3. Planeación de la fuerza de ventas

Para llevar a cabo la presentación del trabajo de investigación, se tomó como guía las funciones del proceso administrativo con enfoque en el área de las ventas.

2.3.1 Manejo de la misión y visión de la empresa

El 91% y 87% de los gerentes y vendedores respectivamente; sí conocen y manejan la misión y visión de la empresa, en consecuencia un 9% y 13% desconocen las mismas. (Véase gráfica 1)

GRÁFICA 1
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE PARTE DE LOS COLABORADORES

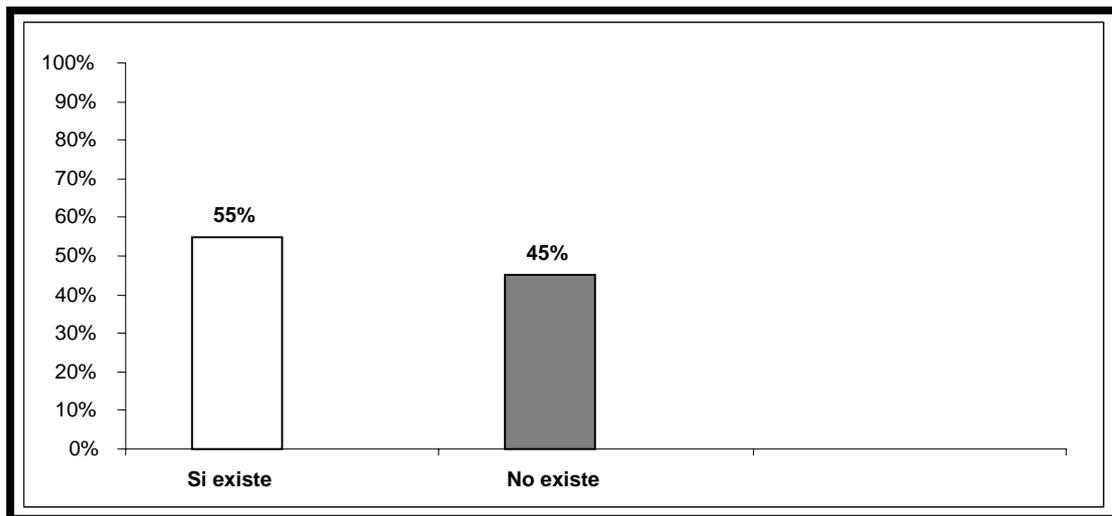


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores indicaron que la misión y visión la practican diariamente en la reunión con su supervisor; por su parte los gerentes comentaron que sus objetivos a corto y mediano plazo son con base a la misión y visión de la empresa.

Para el 55% de los gerentes sí existe un programa de valores y para el 45% restante no existe dicho programa. (Véase gráfica 2)

GRÁFICA 2
EXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE VALORES SEGÚN LOS GERENTES



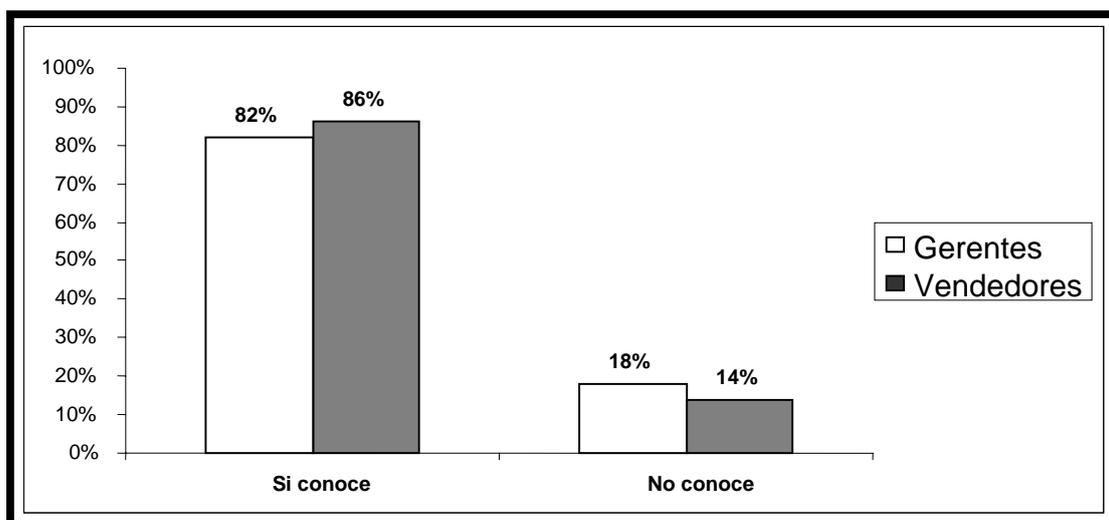
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: se observó y comprobó que los gerentes no tienen conocimiento claro de la existencia de un programa de valores en la empresa, aunque si existe una publicación de valores en la que se mencionan aspectos como la calidad de los productos y el servicio al cliente.

2.3.2 Difusión de los objetivos de la empresa

Para el 82% y 86% de los gerentes y vendedores respectivamente, la fuerza de ventas conoce los objetivos de la empresa, en consecuencia un 18% y 14% no los conocen. (Véase gráfica 3)

GRÁFICA 3
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SEGÚN LOS COLABORADORES

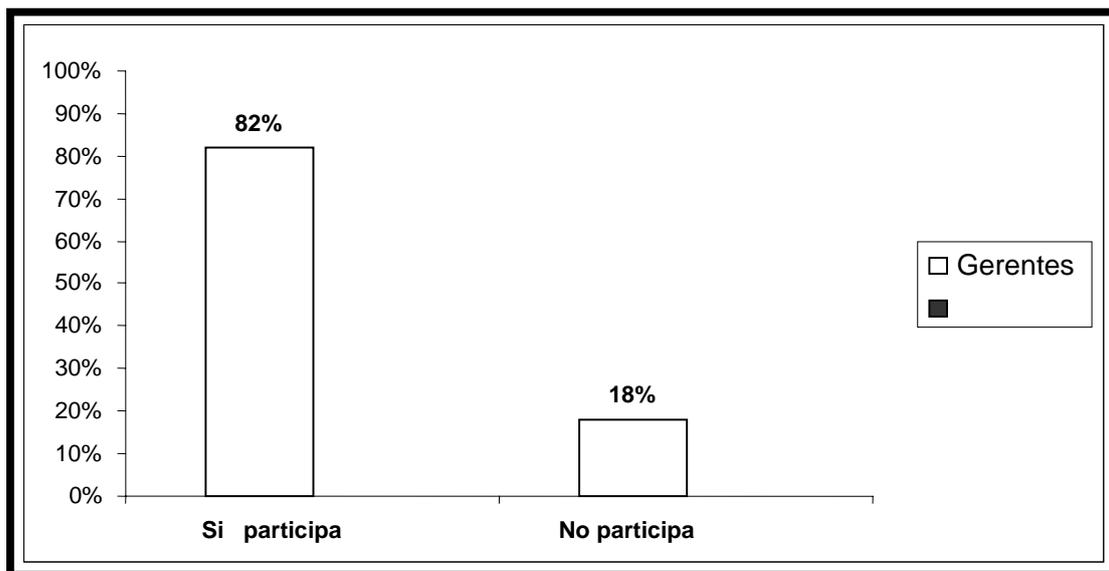


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: gerentes y vendedores encuestados, indicaron que constantemente transmiten a la fuerza de ventas los objetivos trazados por la empresa, los cuales se basan principalmente en metas de ventas.

Para el 82% de los gerentes, los vendedores sí participan en la elaboración de objetivo y para un 18% no. (Véase gráfica 4)

GRÁFICA 4
PARTICIPACIÓN DE LOS VENDEDORES EN LA ELABORACIÓN DE
OBJETIVOS SEGÚN LOS GERENTES



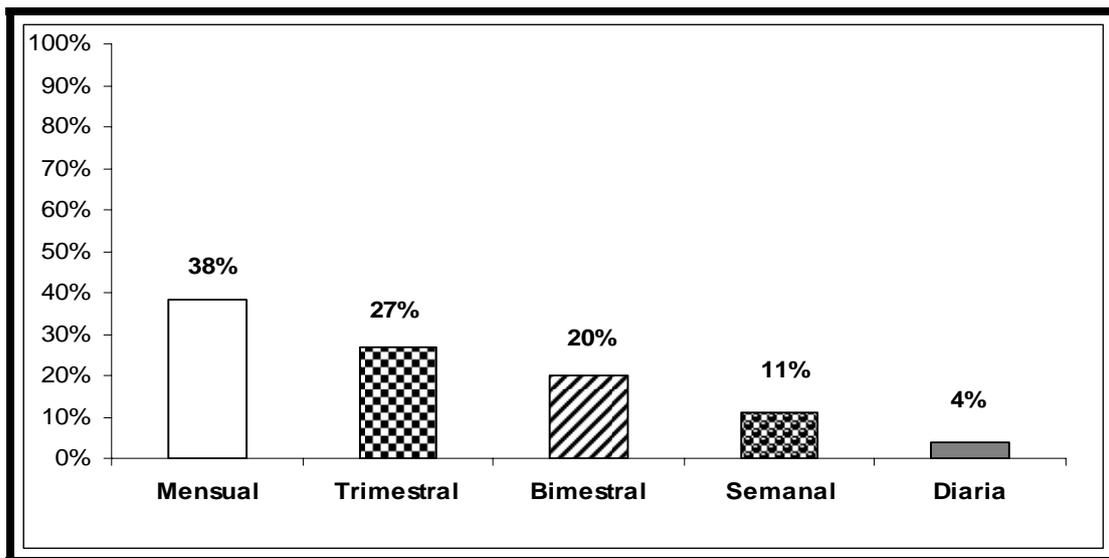
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores indicaron respecto a los objetivos, que solamente se les informan por lo cual no tienen participación directa en la elaboración de los mismos.

Un 38% de los gerentes establece los objetivos mensualmente, un 27% en forma trimestral, un 20% bimestral, un 11% semanalmente y un 4% diariamente. (Véase gráfica 5)

GRÁFICA 5

PERIODO PARA ESTABLECER OBJETIVOS SEGÚN LOS GERENTES

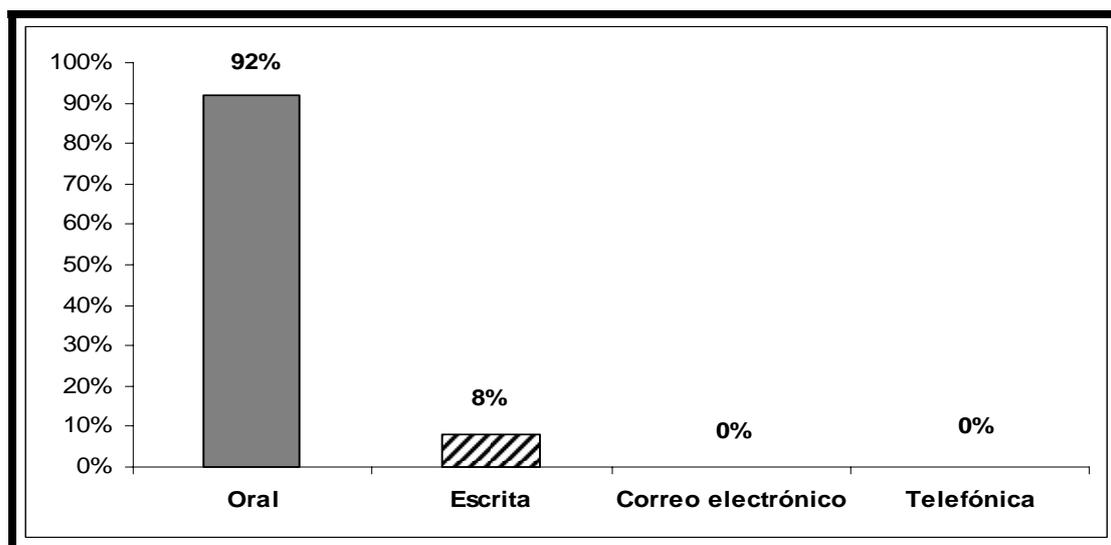


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes indicaron que los objetivos de ventas son establecidos en forma mensual, debido al período de medición que se utiliza en el mundo de las ventas.

El 92% de los gerentes **comunicaba** los objetivos de forma oral y el 8% en forma escrita. (Véase gráfica 6)

GRÁFICA 6
MEDIO PARA COMUNICAR OBJETIVOS A LA FUERZA DE VENTAS
SEGÚN LOS GERENTES



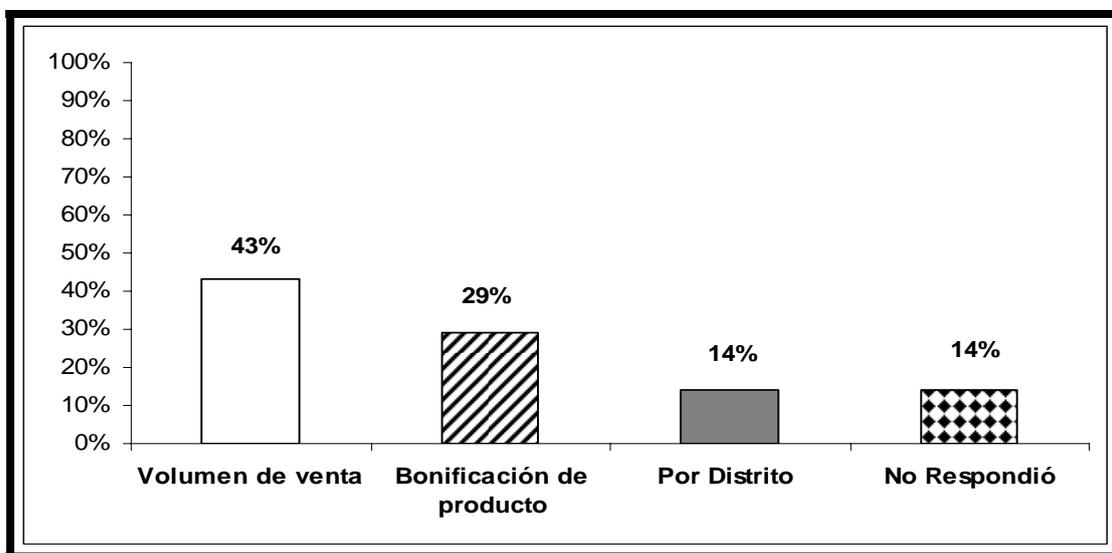
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes indicaron que comunican los objetivos a los vendedores oralmente, ya que el objetivo de las reuniones que realizan semanalmente es la comunicación entre jefes y colaboradores.

2.3.3 Establecimiento de estrategias de ventas

El 43% de los gerentes entrevistados establece las estrategias de ventas en base al volumen de ventas, el 29% en base a bonificación de productos, el 14% por distrito y el 14% restante no respondió a la pregunta. (Véase gráfica 7)

GRÁFICA 7
BASE PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE VENTAS SEGÚN LOS GERENTES

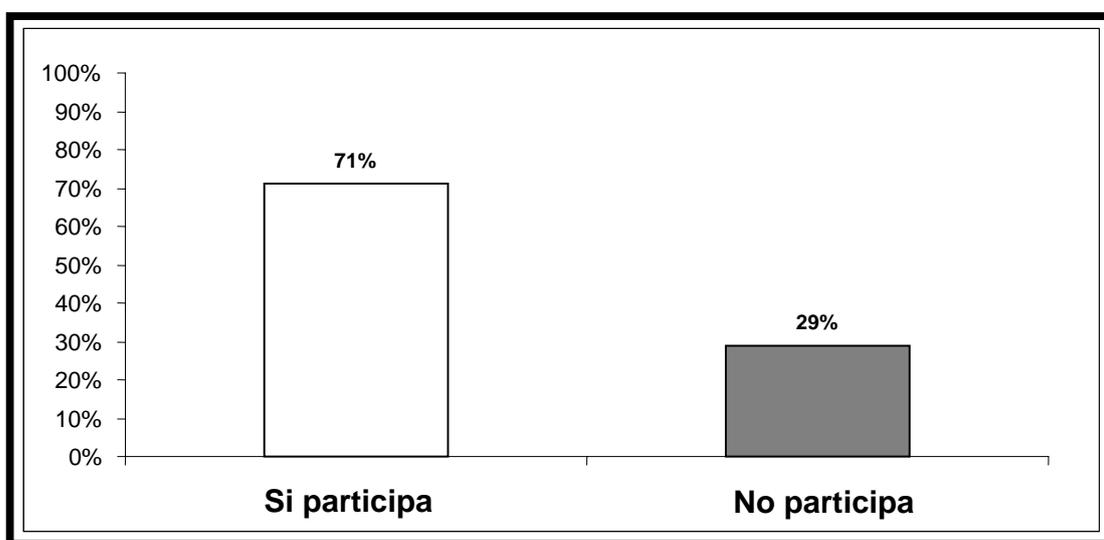


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los ejecutivos comentaron que establecen estrategias con base al volumen de ventas y dichas bases los guían en el logro de objetivos; comentaron que la bonificación de producto la utilizan como una estrategia para que los clientes compren un mayor volumen de producto.

Para el 71% de los gerentes entrevistados, la fuerza de ventas participa en la elaboración de estrategias para el restante 29% no existe participación de dichos colaboradores. (Véase gráfica 8)

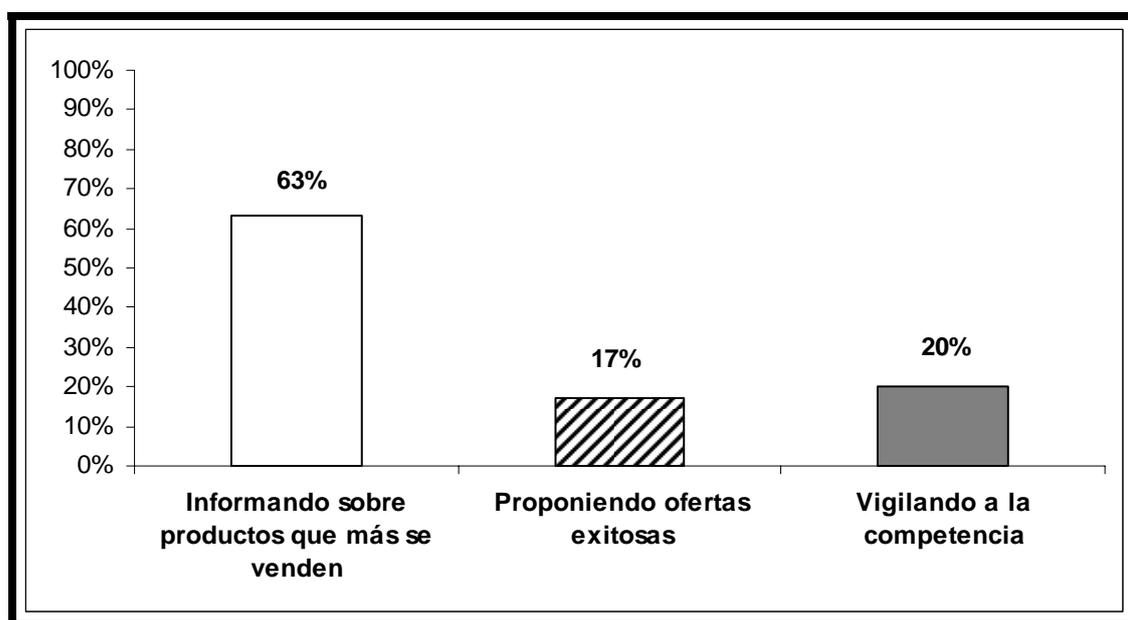
GRÁFICA 8
PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA ELABORACIÓN DE
ESTRATEGIAS SEGÚN LOS GERENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

El 63% de los vendedores entrevistados participa en las estrategias informando sobre los productos de mayor venta, el 17% proponiendo ofertas exitosas y el 20% vigilando a la competencia. (Véase gráfica 9)

GRÁFICA 9
FORMA DE PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LAS
ESTRATEGIAS SEGÚN LOS VENDEDORES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores indicaron que la forma de colaborar con la empresa en la formulación de estrategias de ventas, es informando a su jefe sobre los productos que tienen mayor demanda.

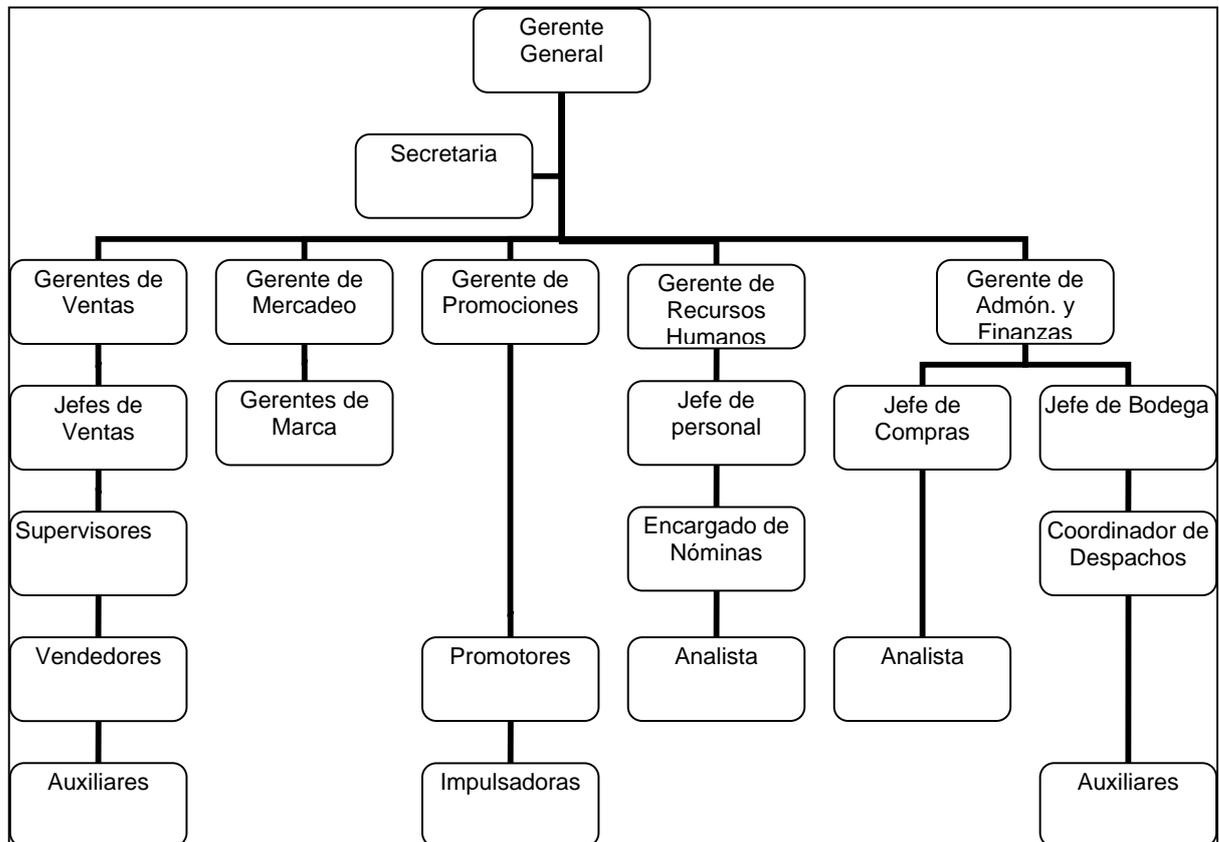
2.4. Organización de la fuerza de ventas

2.4.1 Estructura organizacional de Eail, S.A.

La estructura organizacional de la empresa Eail, S.A., está conformada por:

- El Gerente General y la Secretaria de Gerencia.
- La Gerencia de Ventas está formada por: el Gerente de ventas, Jefes de Preventa, Jefe de Ventas de Mayoreo y Jefe de Ventas de Supermercados, cuatro Supervisores de ventas, 75 Vendedores y 75 Auxiliares.
- La Gerencia de Mercadeo esta integrado por: el Gerente de Mercadeo y ocho Gerentes de Marca.
- La Gerencia de Promociones está formada por: el Gerente de Promociones, cinco Promotores y 15 Impulsadoras.
- La Gerencia de Recursos Humanos la integran el Gerente, Asistente, Encargado de nóminas y Analista.
- La Gerencia de Administración y Finanzas está integrada por: el Gerente, Jefe de Compras y Analistas, dicha Gerencia también la integra el Jefe de Bodega, Coordinador de despacho y auxiliares. (Véase organigrama 1)

ORGANIGRAMA 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PUESTOS
EMPRESA EAIL, S.A.

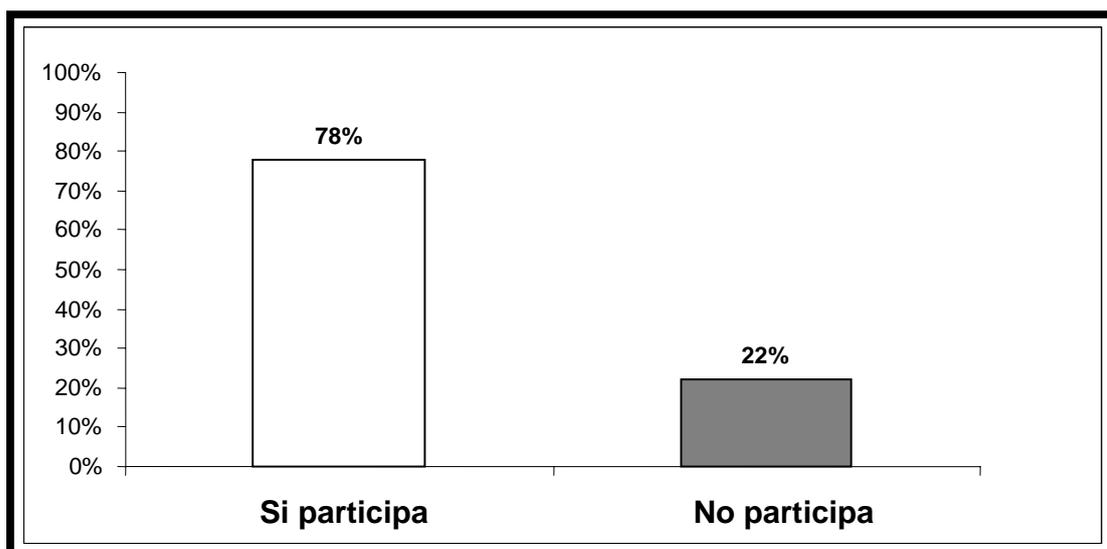


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

2.4.2 Capacitación

Para el 78% de gerentes entrevistados sí existen programas de capacitación y para el 22% restante no existen. (Véase gráfica 10)

GRÁFICA 10
EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SEGÚN LOS
GERENTES

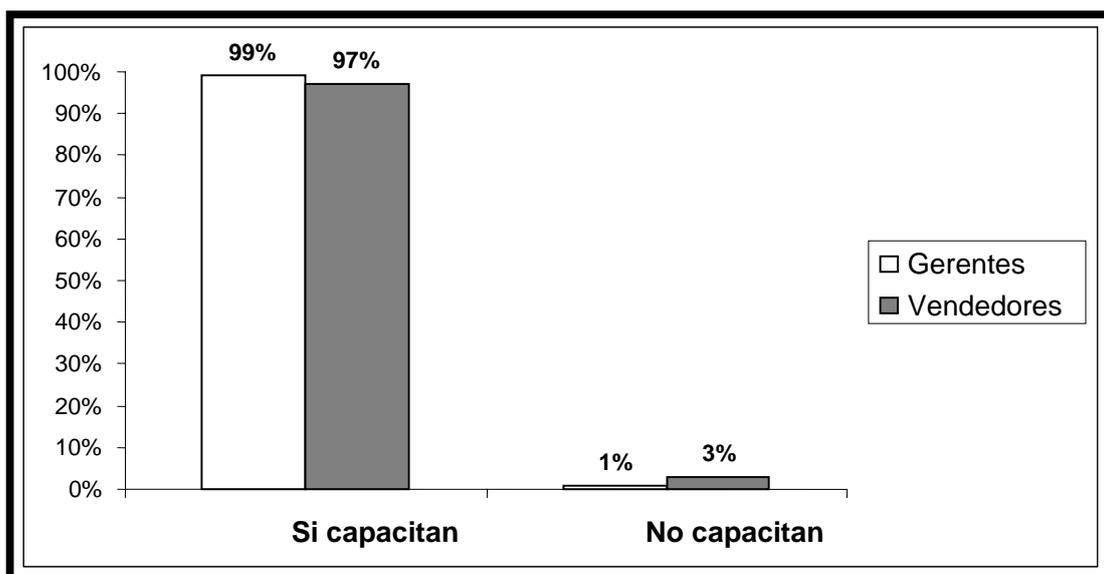


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes indicaron que es muy importante el programa de capacitación porque sirve como medio para una constante actualización en temas como “el servicio al cliente”, pero que lamentablemente al programa, por la alta rotación de personal, le restan importancia dentro de la empresa.

Para el 99% y 97% de los gerentes y vendedores respectivamente, capacitan a los vendedores en el campo de las ventas, en consecuencia para un 1% y 3% respectivamente no los capacitan. (Véase gráfica 11)

GRÁFICA 11
CAPACITACIÓN A VENDEDORES SOBRE EL CAMPO DE LAS VENTAS
SEGÚN LOS COLABORADORES



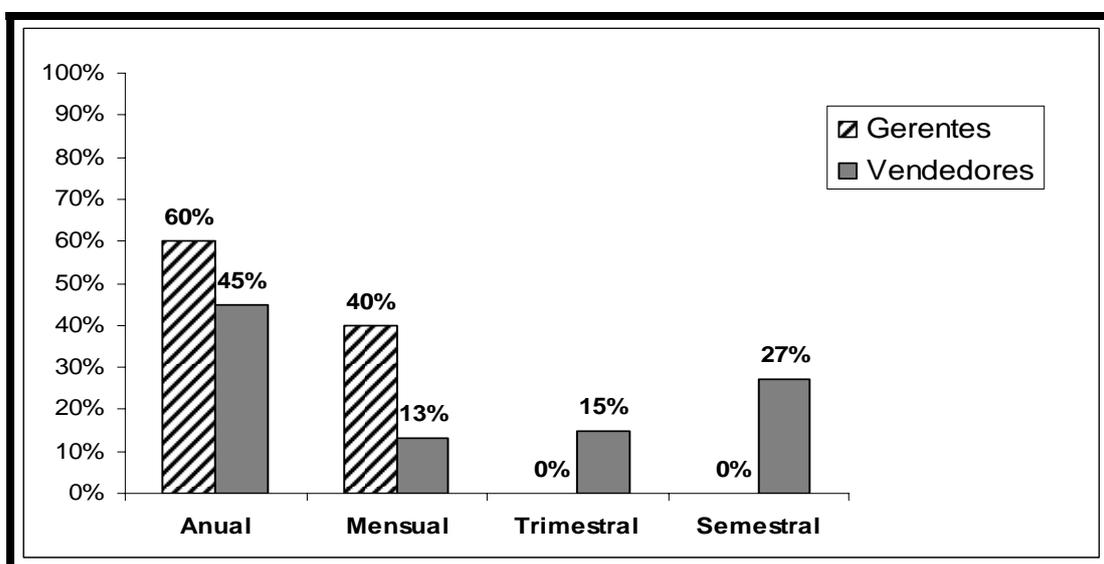
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: el 98% de los colaboradores entrevistados indicaron que en la empresa se capacita constantemente a la fuerza de ventas sobre el tema de ventas y servicio al cliente, pero que en los últimos seis meses no han recibido otro tipo de capacitación.

a) Periodicidad de capacitación

Para el 60% y 45% de los gerentes y vendedores respectivamente se capacita a la fuerza de ventas anualmente. Para el 40% y 13% se realiza mensualmente, para el 15% de vendedores se lleva a cabo trimestralmente y para el 27% de vendedores en se desarrolla en períodos trimestrales. (Véase gráfica 12)

GRÁFICA 12
PERIODICIDAD DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS SEGÚN
LOS COLABORADORES



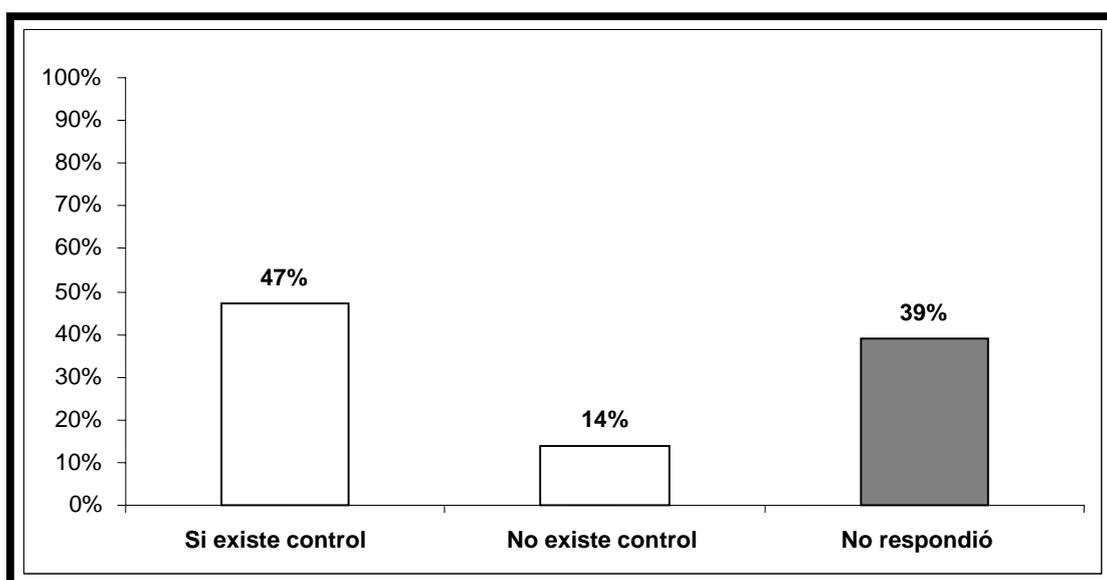
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los colaboradores indicaron que debido a: la falta de tiempo y las jornadas de trabajo; las capacitaciones en su mayoría las reciben los días sábados después de realizar sus ventas.

b) Control sobre avances de capacitación

El 47% de los gerentes asegura que existe control sobre los avances de la capacitación, para el 14% no existe control y el 39% no respondió. (Véase gráfica 13)

GRÁFICA 13
EXISTENCIA DE CONTROL DE AVANCES DE LA CAPACITACIÓN
SEGÚN LOS GERENTES



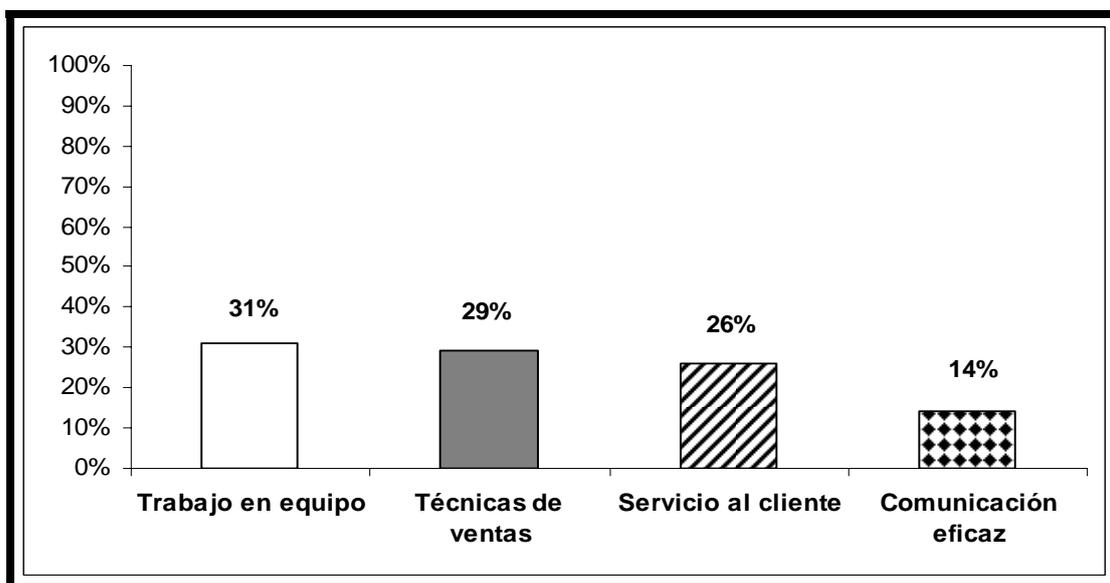
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes indicaron que es difícil tener control sobre los avances de las capacitaciones a vendedores; porque existe cierta rotación de personal así como no contar con el tiempo suficiente para centralizarse en dicho control.

c) Tipos de cursos de capacitación

El 31% de los vendedores han recibido cursos de trabajo en equipo; el 29% cursos de técnicas de ventas, el 26% de servicio al cliente y un 14% de comunicación eficaz. (Véase gráfica 14)

GRÁFICA 14
TIPOS DE CURSOS IMPARTIDOS A LA FUERZA DE VENTAS SEGÚN LOS VENDEDORES



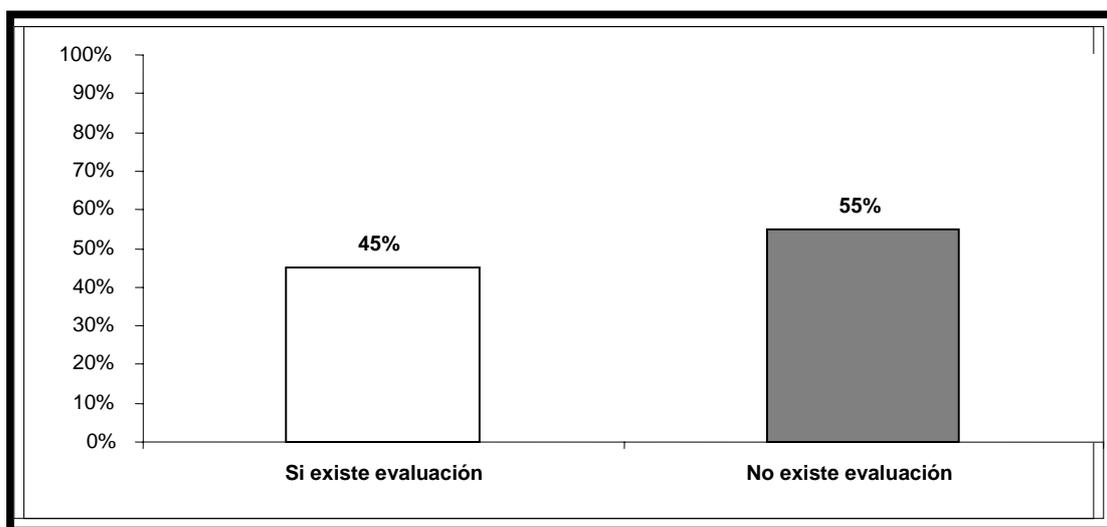
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los colaboradores indicaron que las capacitaciones que han recibido, sí les han ayudado a mejorar en el desarrollo de sus actividades laborales.

2.4.3 Evaluación del desempeño

Según el 45% de los gerentes existe evaluación del desempeño y el 55% opina que no se evalúa el desempeño. (Véase gráfica 15)

GRÁFICA 15
EXISTENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SEGÚN LOS GERENTES

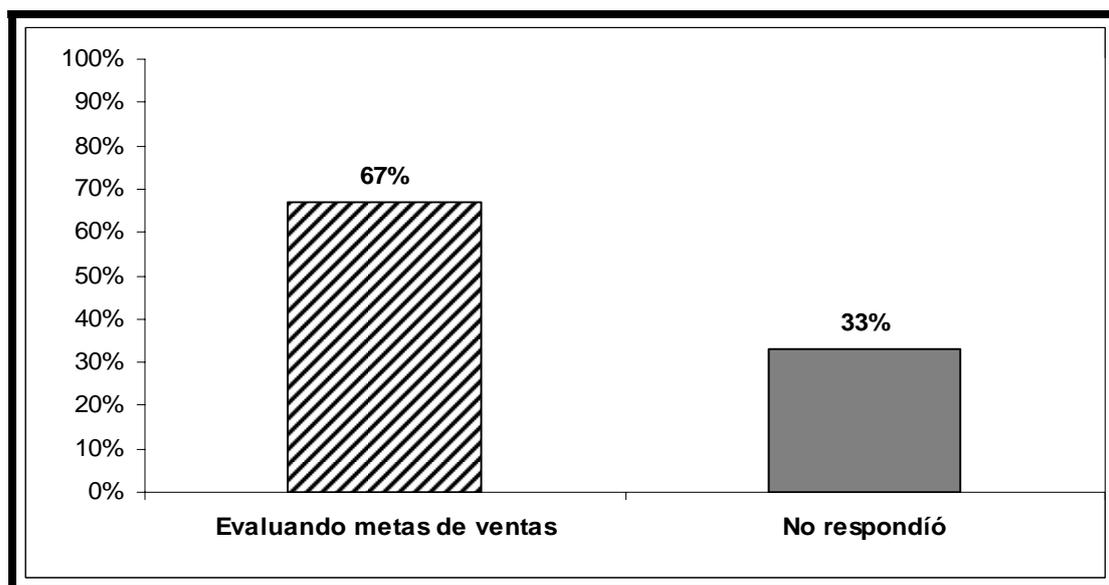


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes indicaron que el medio utilizado para evaluar el desempeño de los vendedores consiste en analizar los niveles de ventas mensuales.

Sobre los tipos de control de la evaluación del desempeño, el 33% de gerentes no respondió y el 67% dice realizarlo por medio de evaluaciones de las cuotas de ventas. (Véase gráfica 16)

GRÁFICA 16
TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SEGÚN LOS GERENTES



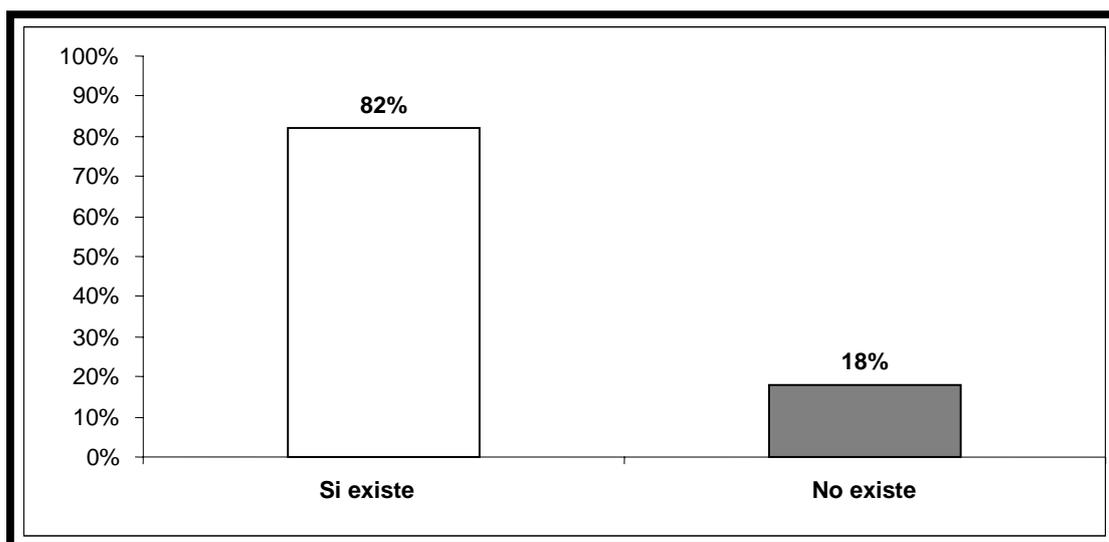
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes no muestran interés sobre la evaluación del desempeño, derivado al exceso de rotación de personal en el área de ventas y que en esta área el desempeño es medido con base a los niveles de ventas

2.4.4 Incentivos

El 82% de gerentes dice que sí existe un plan de incentivos para la fuerza de ventas, el restante 18% los contradice. (Véase gráfica 17)

GRÁFICA 17
EXISTENCIA DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA VENDEDORES
SEGÚN LOS GERENTES

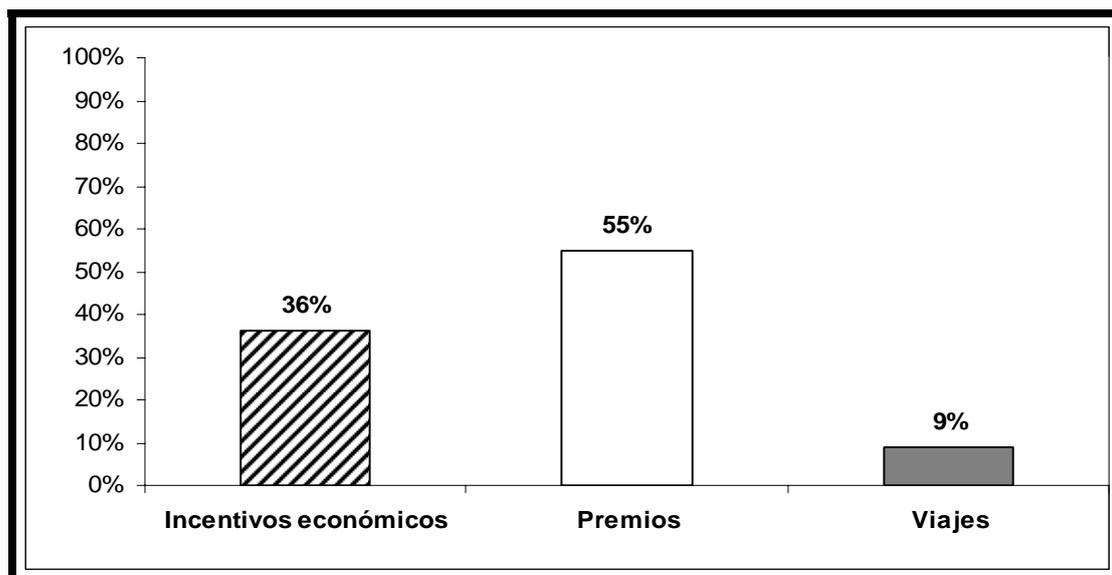


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes mencionaron que el incentivo que gusta más a los vendedores es que les proporcionen premios en efectivo y viajes por el logro de cuotas de ventas.

El 36% de gerentes afirma que para los vendedores existen incentivos económicos, para el 55% premios y para el 9% viajes. (Véase gráfica 18)

GRÁFICA 18
TIPOS DE INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES
SEGÚN LOS GERENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

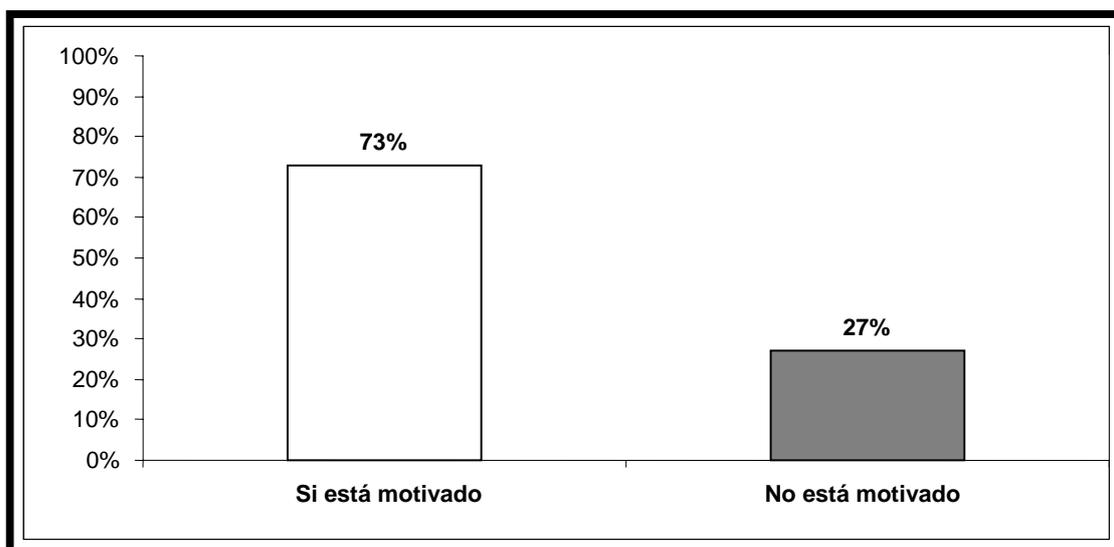
Comentario: los colaboradores entrevistados indicaron que la empresa proporciona un 160% de aguinaldo, lo cual en el mes de diciembre motiva a la fuerza de ventas.

2.4.5 Motivación

a) Motivación en el equipo de trabajo

El 73% de los gerentes indica que el grupo de trabajo se encuentra motivado y el 27% dice que no lo están. (Véase gráfica 19)

GRÁFICA 19
MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO
SEGÚN LOS GERENTES



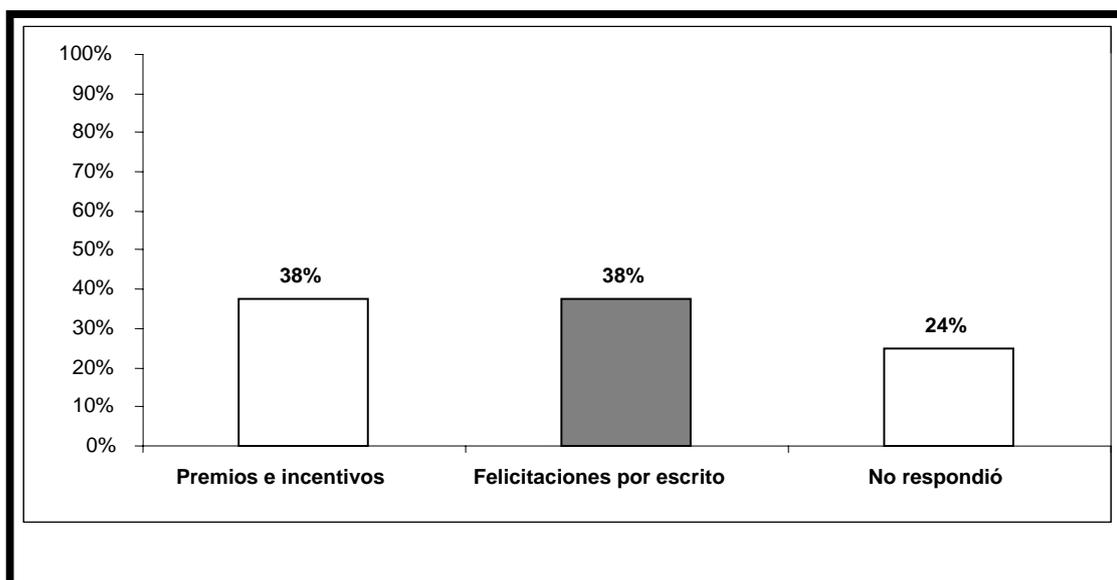
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: algunos gerentes indicaron que motivan a los vendedores de una forma sencilla pero eficiente como lo es la proporción de un desayuno por el logro de objetivos a corto plazo.

b) Medios motivacionales

El 38% de gerentes motiva a la fuerza de ventas por medio de premios e incentivos, el 38% por felicitaciones escritas y el restante 24% no respondió. (Véase gráfica 20)

GRÁFICA 20
MEDIO PARA MOTIVAR A LA FUERZA DE VENTAS
SEGÚN LOS GERENTES



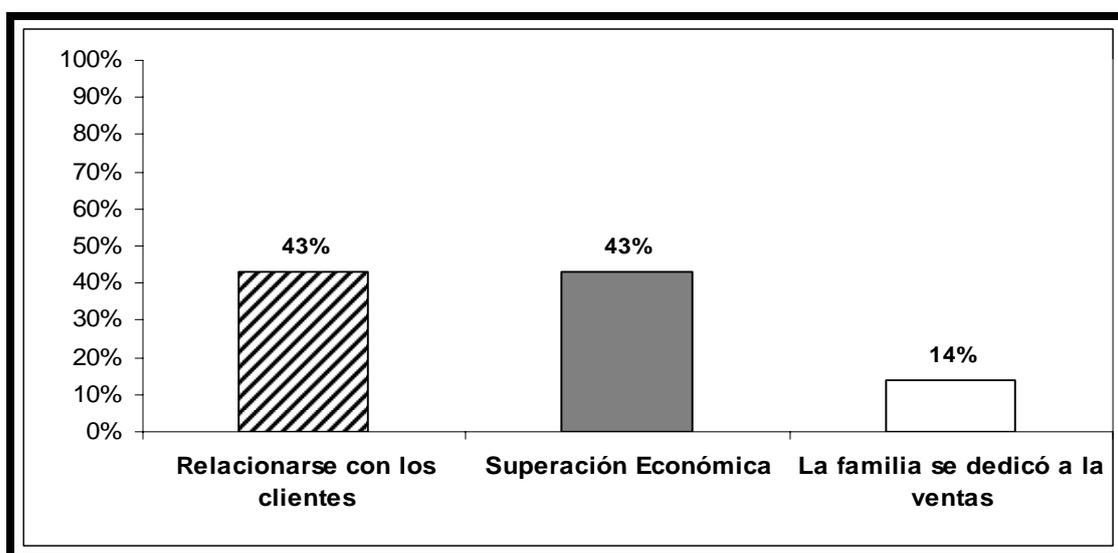
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes indican que el realizar excursiones es algo muy motivante porque une al grupo, comparten y se rompe la rutina.

c) Factores motivacionales

Al 43% de vendedores los motiva el relacionarse con los clientes, el 43% la superación económica y el 14% porque la familia se ha dedicado al campo de las ventas. (Véase gráfica 21)

GRÁFICA 21
FACTORES QUE MOTIVARON A LOS VENDEDORES A DEDICARSE A AL
CAMPO DE LAS VENTAS



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores indicaron que uno de los factores que los han motivado a desarrollarse laboralmente en el mundo de las ventas es la relación con los clientes así también la parte económica, debido a que consideran que las ventas es la profesión donde pueden obtener mejores ingresos económicos.

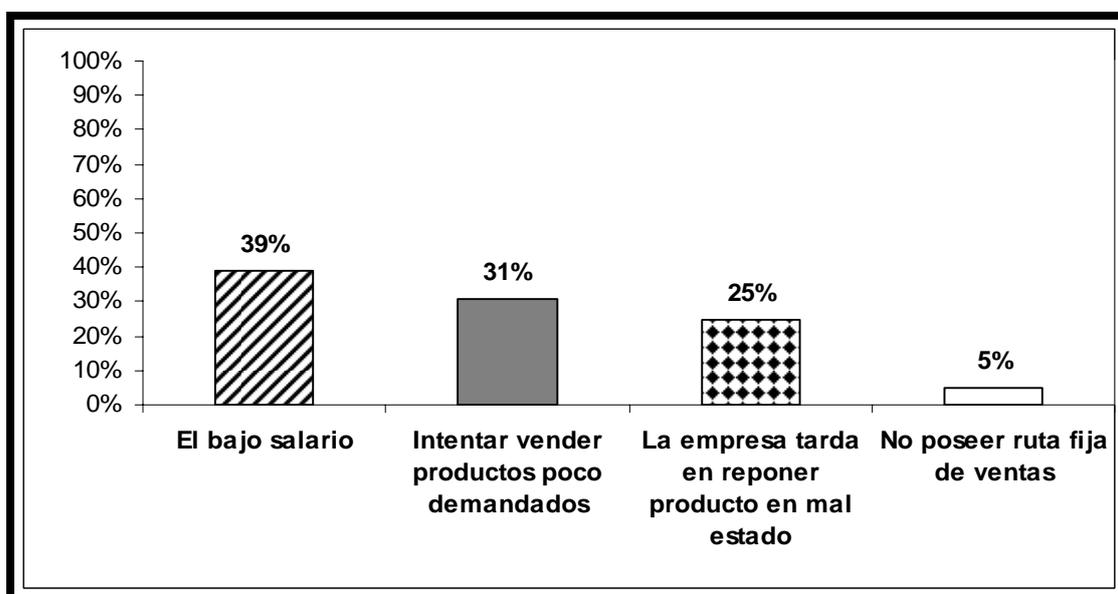
d) Importancia de labor de la fuerza de ventas

El 100% de los vendedores considera que para la empresa es importante la labor de ventas que lleva a cabo.

e) Factores desmotivacionales

Al 39% de vendedores los desmotiva el salario, al 31% vender productos de poca demanda, al 25% la tardanza de la empresa para reponer producto en mal estado y al 5% no poseer ruta de ventas fija. (Véase gráfica 22)

GRÁFICA 22
FACTORES QUE DESMOTIVAN SEGÚN LOS VENDEDORES

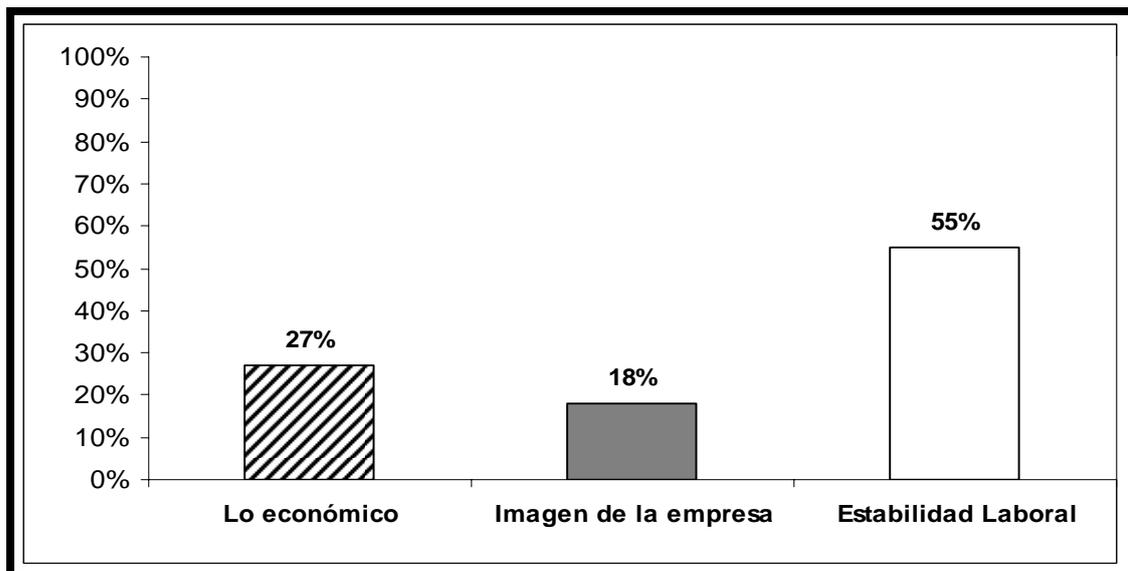


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: El mayor motivo que desmotiva a la fuerza de ventas son las comisiones, ya que comentaron que venden algunos productos cuya aceptación en el mercado es mínima, lo cual les perjudica en percibir un bajo salario.

Para el 27% de vendedores la causa que los motivó a laborar en la empresa es lo económico, al 18% la imagen de la empresa y al 55% la estabilidad laboral. (Véase gráfica 23)

GRÁFICA 23
CAUSA QUE MOTIVÓ A LOS VENDEDORES A SER PARTE
DE LA EMPRESA

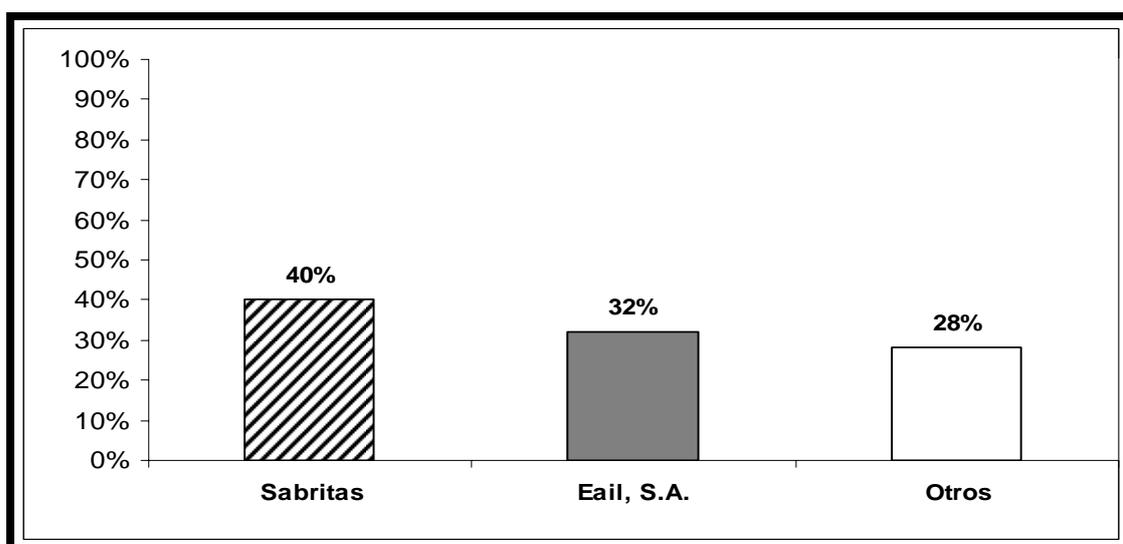


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: la mayoría de vendedores encuestados indicaron que la principal causa que los motivo a formar parte de EAIL, S.A., es la estabilidad económica que brinda dicha organización.

Según el 40% de clientes; los vendedores de Sabritas se ven motivados, un 32% afirma que los vendedores de Eail, S.A. y el 28% mencionó otras empresas. (Véase gráfica 24)

GRÁFICA 24
VENEDORES QUE SE OBSERVAN MOTIVADOS SEGÚN EL CLIENTE



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

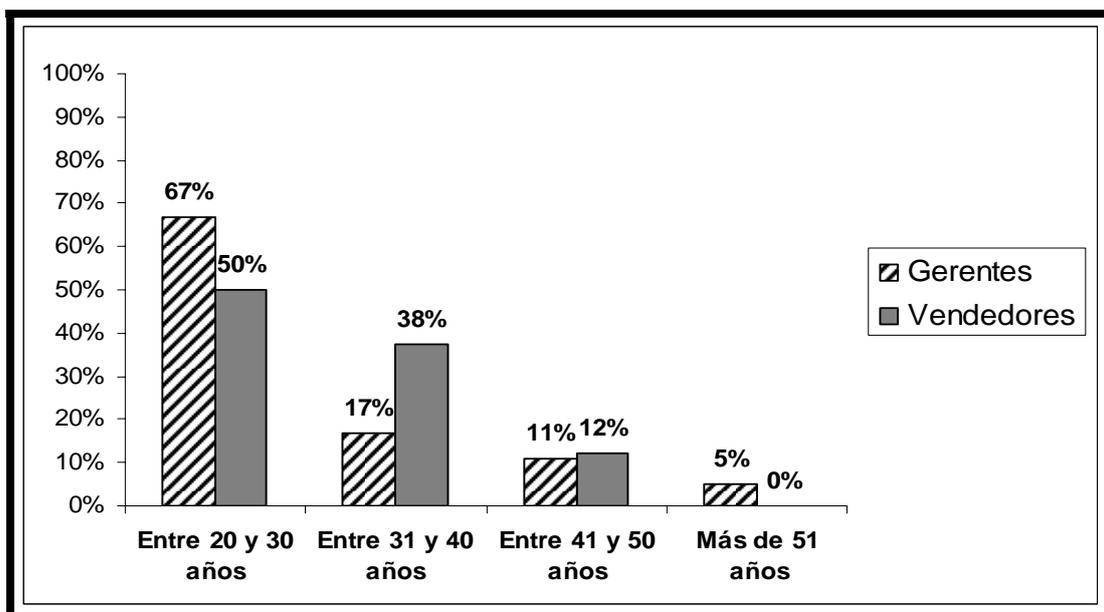
Comentario: los clientes encuestados indicaron que el personal de la empresa Sabritas se observan siempre motivado, posiblemente derivado del alto nivel de ventas que mantienen, ya que son los productos que tienen mayor demanda a pesar de que recientemente dicha marca incrementó precios.

2.4.6 Índice de rotación de la fuerza de ventas

a) Edad de los colaboradores

El 67% y 50% de los gerentes y vendedores tienen edad entre 20 y 30 años, el 17% y 38% entre 31 y 40 años, el 11% y 12% entre 41 y 50 años y el restante 5% de gerentes tiene más de 51 años. (Véase gráfica 25)

GRÁFICA 25
RANGO DE EDAD DE LOS COLABORES ENCUESTADOS

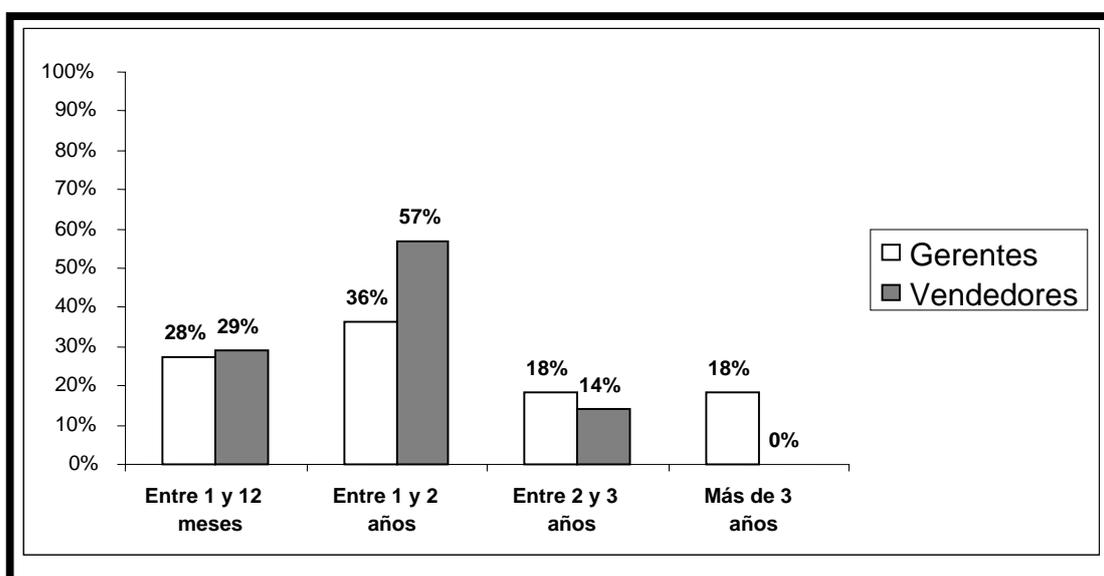


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

b) Antigüedad laboral

El 28% y 29% de los gerentes y vendedores posee una antigüedad entre 1 y 11 meses, un 36% y 57% entre 1 y 2 años, un 18% y 14% entre 2 y 3 años y el 18% restante de gerentes más de 3 años. (Véase gráfica 26)

GRÁFICA 26
PERMANENCIA LABORAL DE LOS COLABORADORES ENCUESTADOS
EN EAIL, S.A.



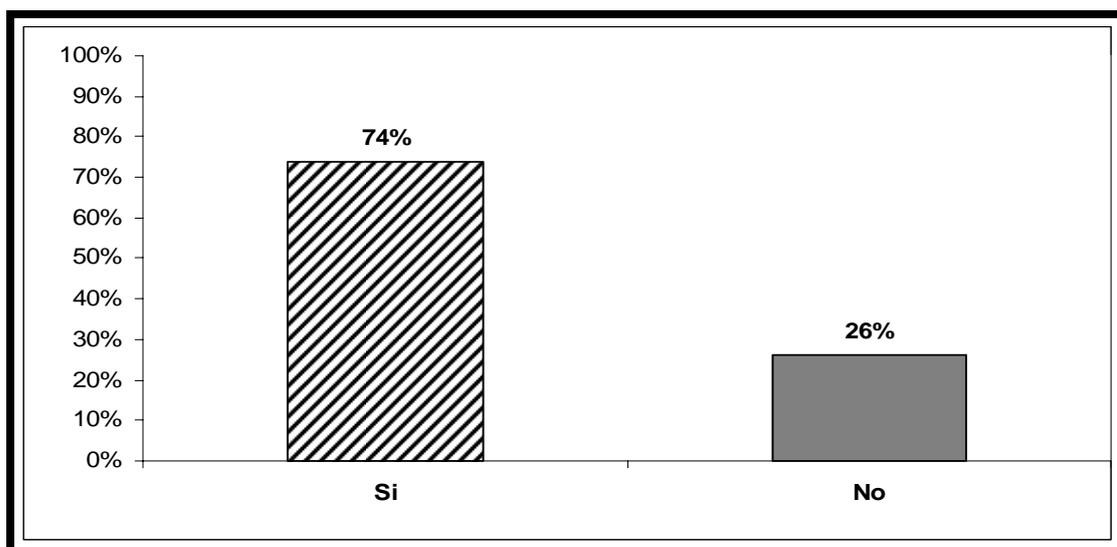
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: el 82% de los vendedores labora a lo sumo un periodo de 3 años en la empresa. Los Gerentes indicaron que la rotación se debe a que en el campo de las ventas existen muchas oportunidades laborales.

c) Rotación de la fuerza de ventas

Según el 74% de gerentes sí existe un alto índice de rotación en la empresa y el 26% restante indica que no. (Véase gráfica 27)

GRÁFICA 27
EXISTENCIA DE UN ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE VENDEDORES
SEGÚN LOS GERENTES



1

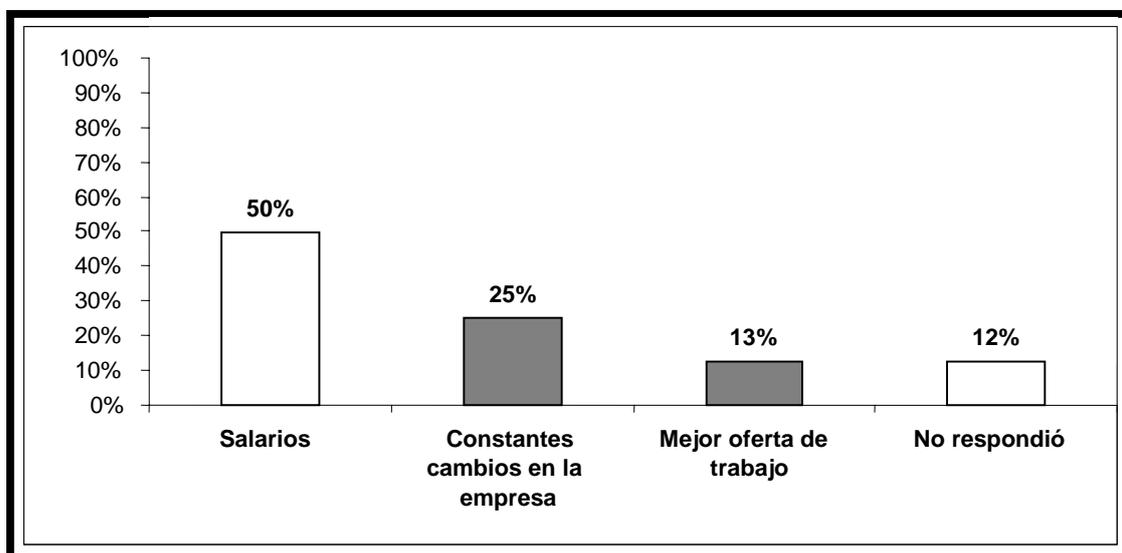
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los Gerentes y Supervisores indicaron que respecto a la administración de la fuerza de ventas, uno de los principales problemas que poseen es el alto nivel de rotación de la fuerza de ventas, derivado a que el personal siempre está en búsqueda de empresas donde puedan percibir mejores comisiones.

d) Causas de la rotación de la fuerza de ventas

Según un 50% de los gerentes; la causa de la rotación de personal es el salario, el 25% los constantes cambios en la empresa, el 13% mejores ofertas externas de trabajo y el 12% no respondió. (Véase gráfica 28)

GRÁFICA 28
CAUSAS PRINCIPALES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN LOS GERENTES



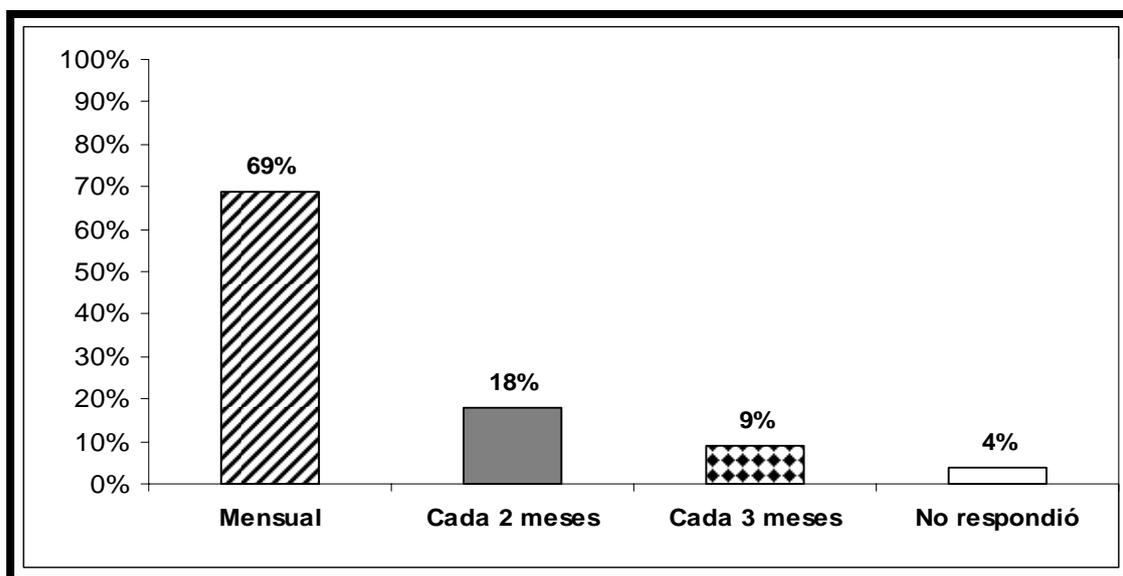
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes consideran que la principal causa de la rotación de personal se debe a la parte económica; en el sentido que, los vendedores siempre buscan mejores ingresos y condiciones laborales, por lo cual cuando existe una baja en sus comisiones, optan por renunciar.

e) Frecuencia de rotación de la fuerza de ventas

Según el 69% de los gerentes la rotación de personal se da en forma mensual, el 18% cada 2 meses, el 9% trimestralmente y el 4% no respondió. (Véase gráfica 29)

GRÁFICA 29
FRECUENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN LOS GERENTES



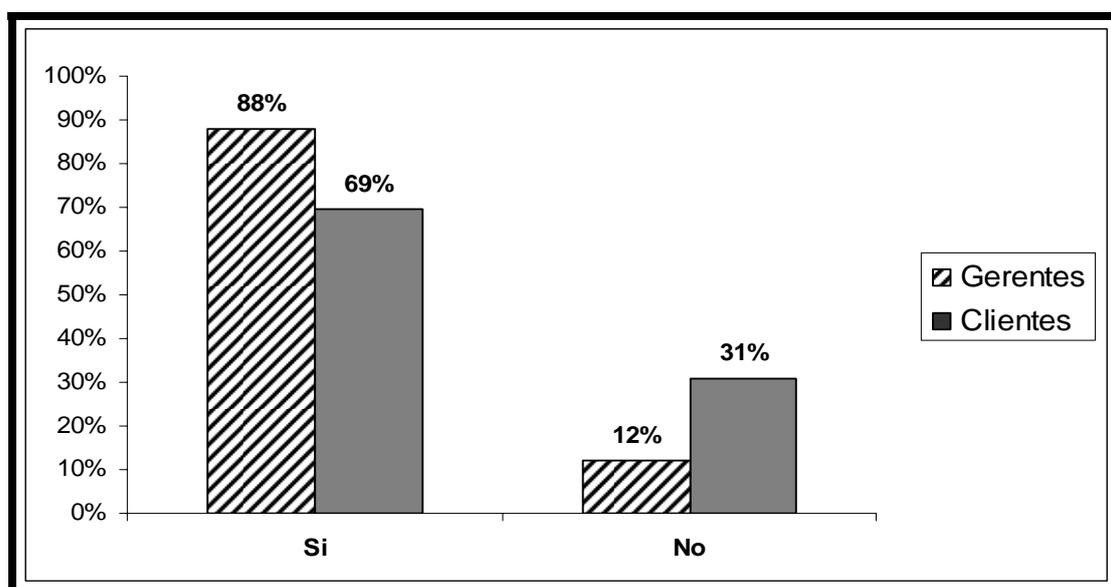
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los encuestados indicaron que la rotación de personal se da en forma mensual y que es algo inevitable, por lo que ya están acostumbrados a laborar con empleados nuevos en la organización.

f) Incidencia de la rotación de los vendedores en el cliente

Para el 88% y 69% de los gerentes y clientes; la rotación de vendedores incide en la decisión de compra, para el 12% y 31% restante no tiene incidencia. (Véase gráfica 30)

GRÁFICA 30
INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN DE VENDEDORES EN LA DECISIÓN DE COMPRA SEGÚN LOS GERENTES Y CLIENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que la rotación de personal incide en que se pierde la confianza adquirida con el vendedor, ya que se acostumbra a ser atendido por éste. Los gerentes afirman que la rotación de personal repercute en un mal servicio al cliente.

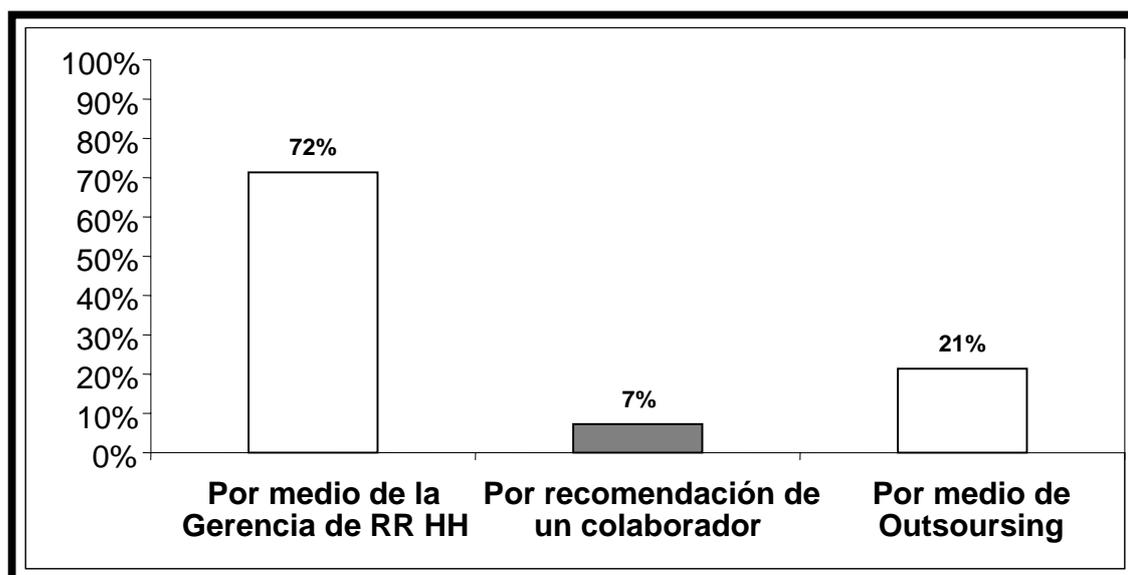
2.5. Integración de la fuerza de ventas

2.5.1 Reclutamiento y selección

a) Método de reclutamiento y selección

El 72% de gerentes afirma que el proceso de reclutamiento y selección lo realizan por medio de la Gerencia de Recursos Humanos, un 7% por medio de recomendaciones de colaboradores y el 21% por medio de Outsourcing. (Véase gráfica 31)

GRÁFICA 31
MÉTODO UTILIZADO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN LOS GERENTES



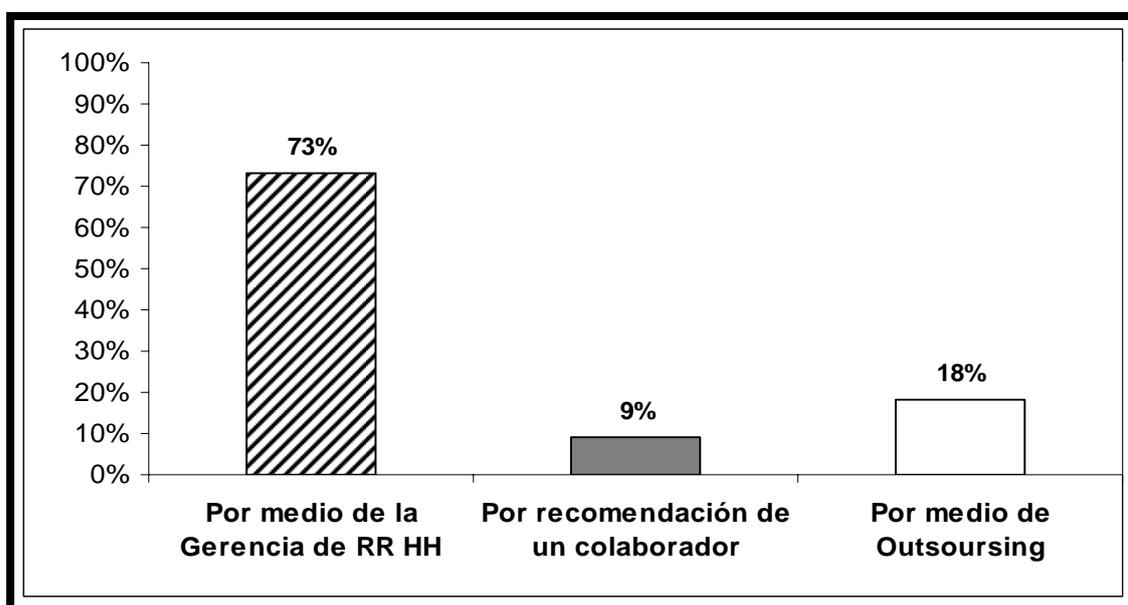
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: el principal medio utilizado para el reclutamiento y selección de colaboradores es a través de la Gerencia de Recursos Humanos, pocas veces recurren a contratar los servicios de empresas Outsourcing.

b) Responsabilidad del proceso de reclutamiento y selección

El 73% de gerentes afirma que el seleccionar y reclutar por medio de la Gerencia de Recursos Humanos es el método más adecuado el 9% no respondió y el 18% dice no ser el medio más adecuado. (Véase gráfica 32)

GRÁFICA 32
RECLUTAR Y SELECCIONAR POR MEDIO DE LA GERENCIA DE RR. HH.
ES EL MEDIO MÁS ADECUADO SEGÚN LOS GERENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

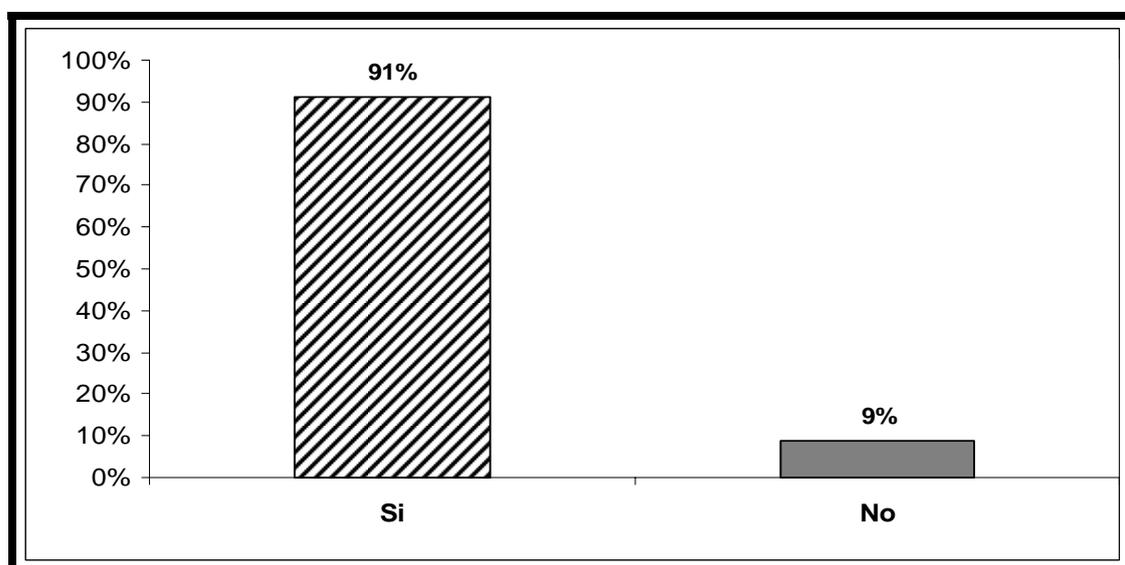
Comentario: los gerentes están de acuerdo con que sea la Gerencia de Recursos Humanos la que realice el procedimiento de reclutamiento y selección, ya que esto les ahorra tiempo en entrevista de candidatos, así también se aprovecha la base de datos de candidatos y la experiencia en reclutamiento que posee dicha área.

2.5.2 Proceso de inducción

a) Inducción sobre el puesto de trabajo

El 91% de vendedores afirma haber recibido inducción sobre su puesto de trabajo el 9% dice no haberla recibido. (Véase gráfica 33)

GRÁFICA 33
RECEPCIÓN DE INDUCCIÓN SOBRE PUESTO DE TRABAJO
SEGÚN LOS VENDEDORES

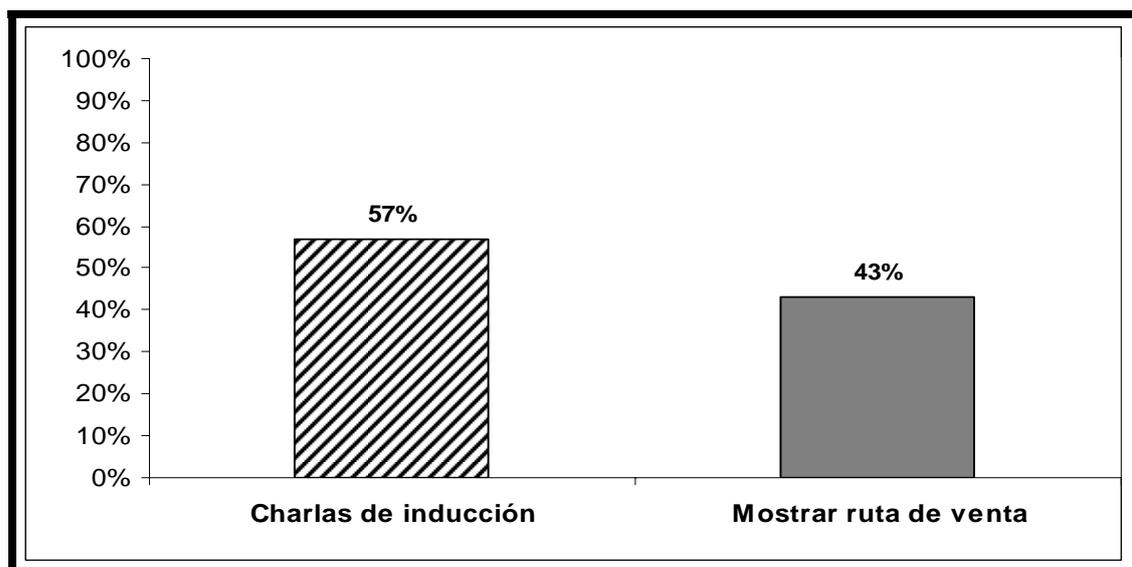


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores consideran que no es importante la inducción ya que la gran mayoría de ellos han trabajado en el campo de las ventas.

b) Tipo de inducción proporcionada a los vendedores

El 57% de vendedores afirma que el tipo de inducción recibida consistió en charlas y el 43% en demostración de ruta de ventas. (Véase gráfica 34)

GRÁFICA 34**TIPO DE INDUCCIÓN QUE SE PROPORCIONA SEGÚN LOS VENDEDORES**

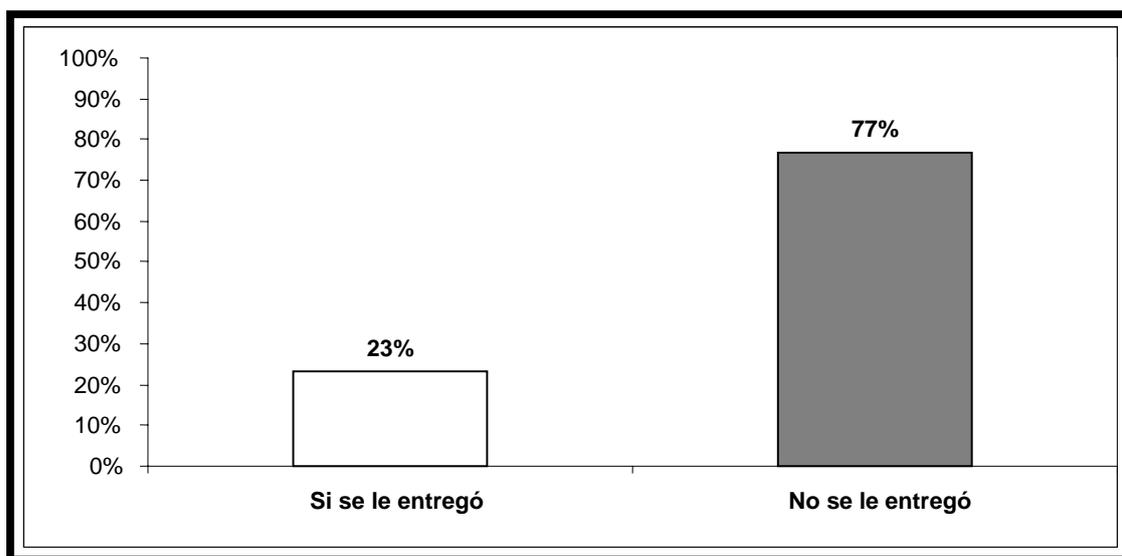
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores comentaron que la inducción que les brinda la empresa, consiste en charlas relacionadas con el tema de las ventas y el servicio al cliente y que luego se les capacita por medio de salidas de ruta.

c) Existencia de manuales de puesto de trabajo

El 23% de vendedores afirma que se le proporcionó manual del puesto de trabajo y el 77% afirma que no lo recibió. (Véase gráfica 35)

GRÁFICA 35
ENTREGA DE MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO EN LA INDUCCIÓN
SEGÚN LA FUERZA DE VENTAS

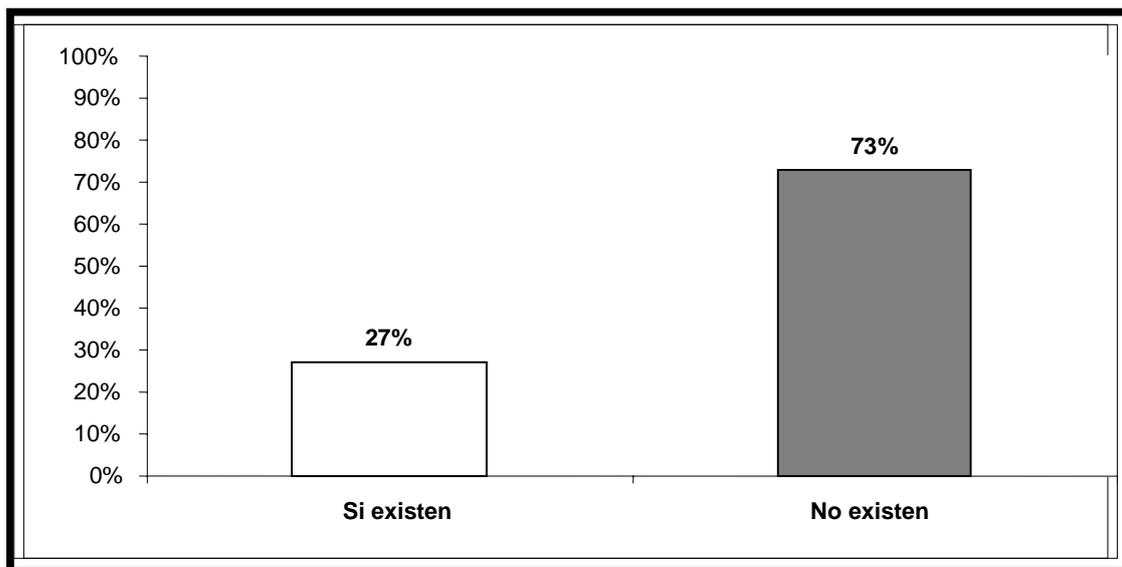


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: según indica la fuerza de ventas en la mayoría de los casos, la empresa no les proporciona ningún manual de su puesto de trabajo, toda la inducción la reciben en forma verbal.

El 27% de gerentes indicó que existen manuales de normas, procedimientos y organización, y el 73% afirmó que no. (Véase gráfica 36)

GRÁFICA 36
EXISTENCIA DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SEGÚN
LOS GERENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

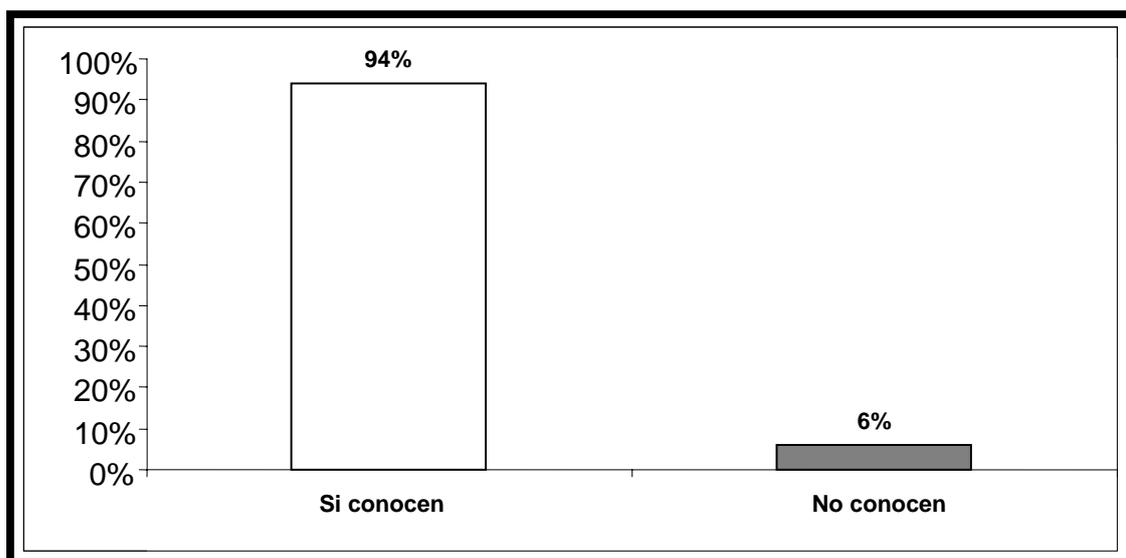
Comentario: la mayoría de gerentes indicaron que la empresa no cuenta con manuales de normas, procedimientos y organización, lo cual consideran como una debilidad de la organización.

2.6. Dirección de la fuerza de ventas

2.6.1 Jerarquía

El 94% de vendedores conoce los niveles jerárquicos y el 6% dice no conocerlos. (Véase gráfica 37)

GRÁFICA 37
CONOCIMIENTO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS SEGÚN LOS
VENDEDORES



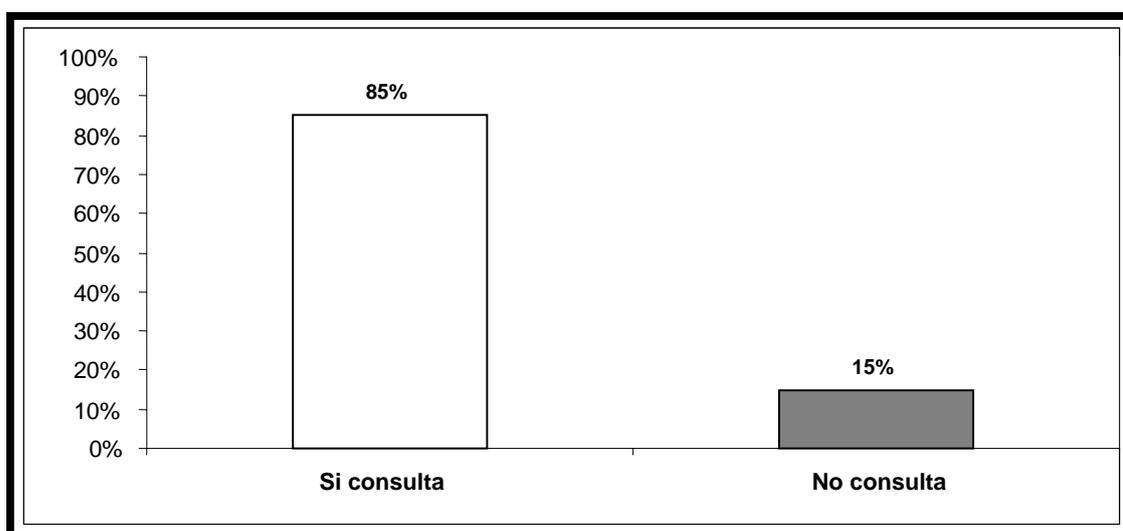
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: se observa que la fuerza de ventas si tiene conocimiento de los niveles jerárquicos existentes dentro de la organización.

2.6.2 Toma de decisiones

El 85% de vendedores afirma tomar decisiones en su puesto de trabajo sin consultar a su jefe inmediato y el 15% restante si consulta con su jefe inmediato. (Véase gráfica 38)

GRÁFICA 38
TOMA DE DECISIONES SIN CONSULTAR AL JEFE
SEGÚN LOS VENDEDORES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

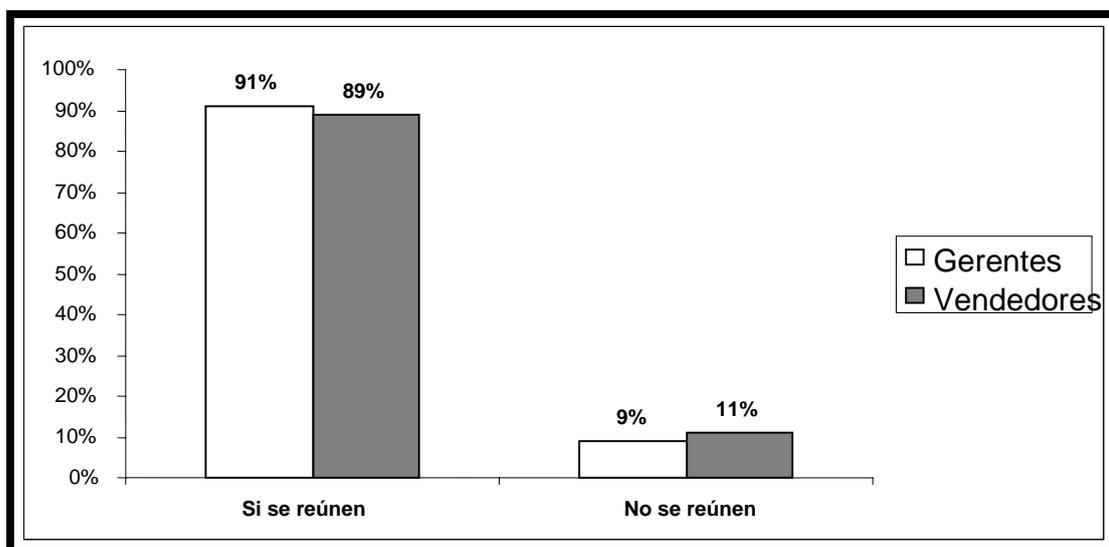
Comentario: los vendedores indicaron que toman decisiones, por ejemplo el de otorgar crédito a ciertos clientes, también cuando existen bonificaciones de algunos productos; ellos deciden a que clientes brindar dicho beneficio.

2.6.3 Información

a) Reuniones de trabajo

El 91% y 89% de los gerentes y vendedores afirma que realizan reuniones de equipo de trabajo y un 9% y 11% dicen lo contrario. (Véase gráfica 39)

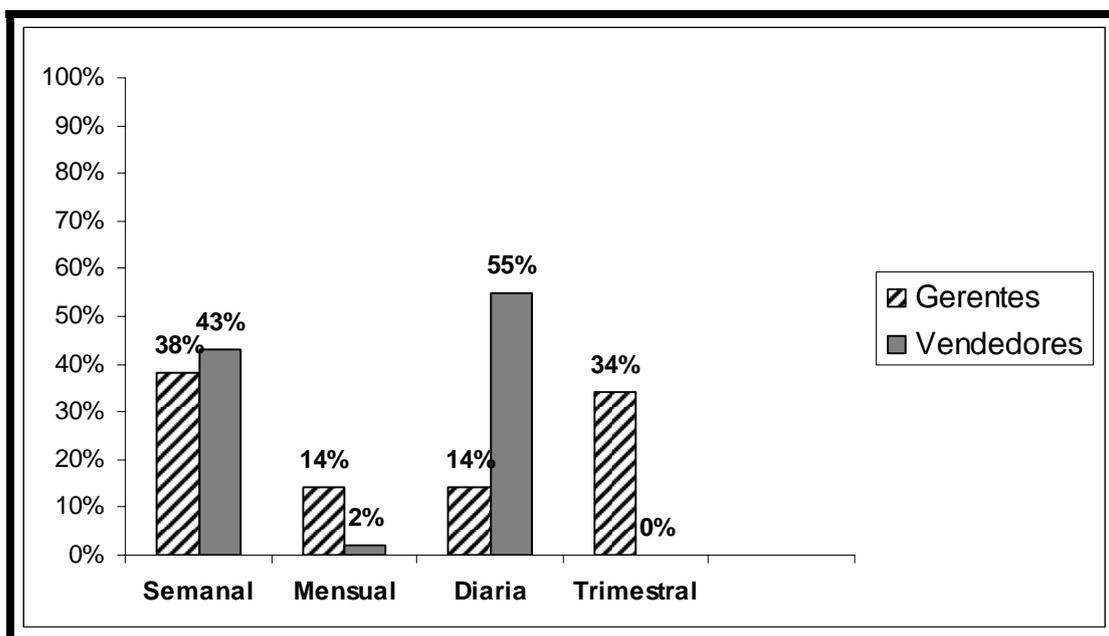
GRÁFICA 39
REALIZACIÓN DE REUNIONES DE EQUIPO DE TRABAJO
SEGÚN LOS COLABORADORES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

El 38% y 43% de los gerentes y vendedores indica que las reuniones de trabajo se realizan semanalmente, un 14% y 2% mensualmente, el 14% y 55% diariamente y el 34% restante de gerentes indica que son trimestralmente. (Véase gráfica 40)

GRÁFICA 40
FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE REUNIONES DE TRABAJO
SEGÚN LOS COLABORADORES

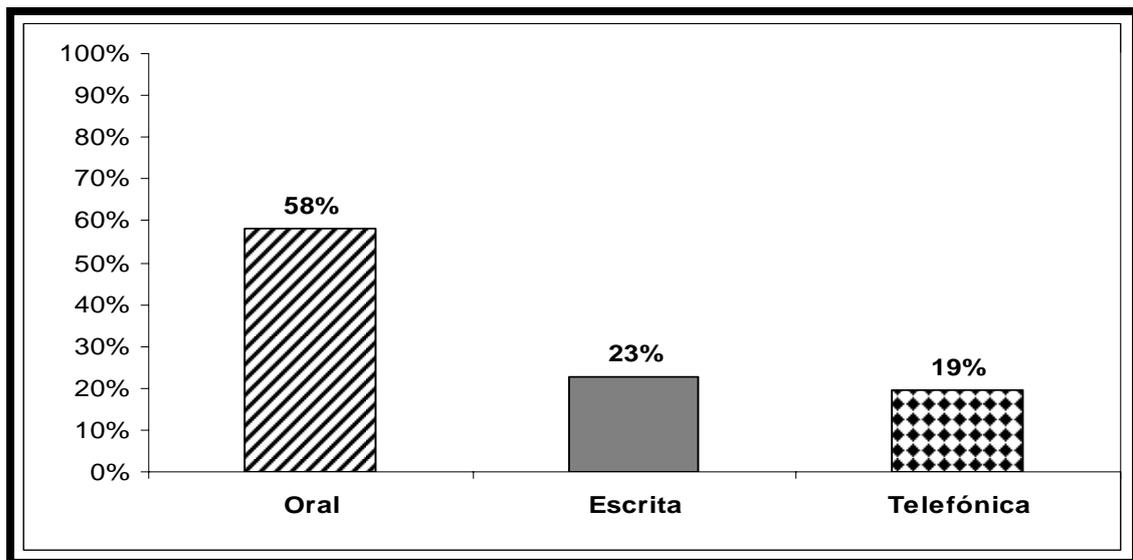


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

b) Medios informativos

El 58% de gerentes asegura transmitir información a los vendedores oralmente, un 23% por escrito y un 19% telefónicamente. (Véase gráfica 41)

GRÁFICA 41
MEDIO POR EL CUAL SE TRANSMITE INFORMACIÓN A LOS
VENDEDORES SEGÚN LOS GERENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

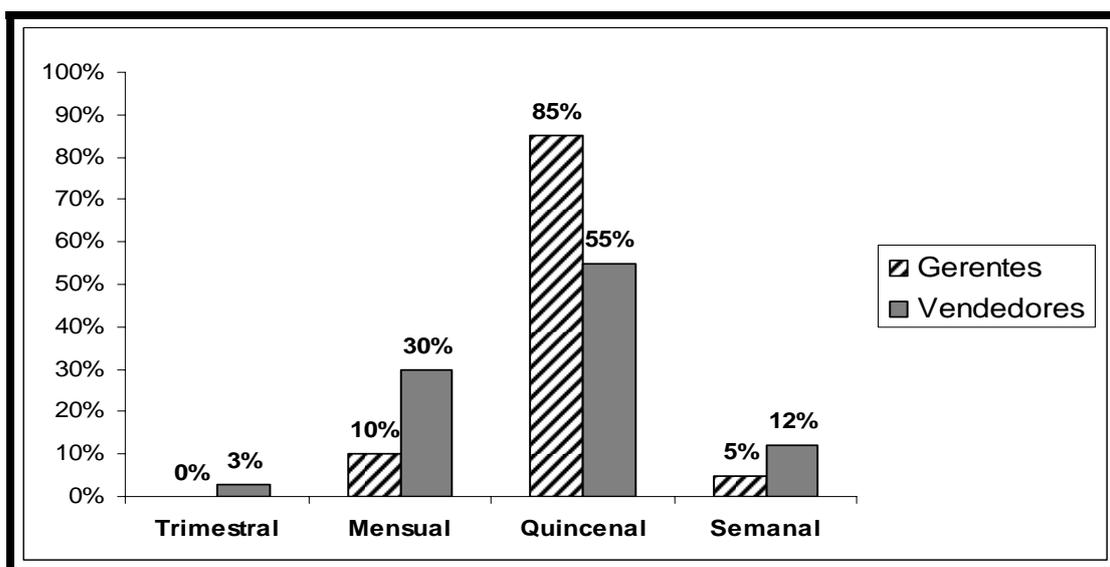
2.7. Control de la fuerza de ventas

2.7.1 Supervisión

a) Frecuencia de supervisión

El 3% de vendedores dice ser supervisado trimestralmente; el 10% y 30% de los gerentes y vendedores respectivamente dicen que se supervisa mensualmente; un 85% y 55% quincenalmente y el restante 5% y 12% semanalmente. (Véase gráfica 42)

GRÁFICA 42
FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN A LA FUERZA DE VENTAS
SEGÚN LOS COLABORADORES



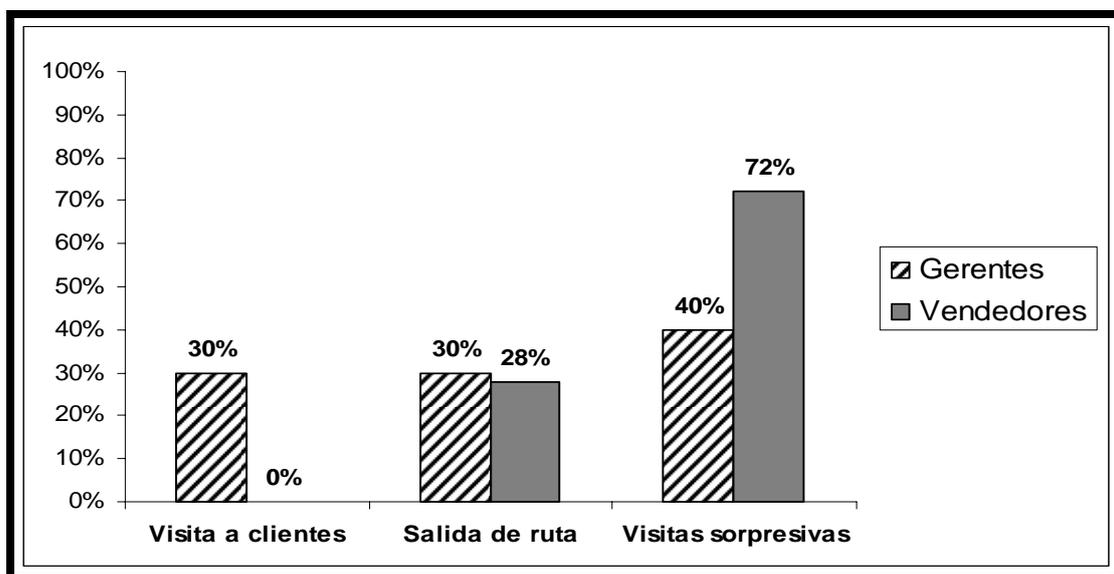
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los gerentes y supervisores indicaron que dentro de su principal papel de trabajo esta supervisar constantemente a la fuerza de ventas; y que dicha actividad funciona mejor realizándola en forma sorpresiva; eventualmente realizan salida de ruta lo cual fue afirmado por los vendedores.

b) Medios de supervisión

El 30% de gerentes supervisa la labor de ventas por medio de visitas a clientes, 30% de gerentes y 28% de vendedores por medio de salida en rutas, el 40% y 72% por medio de visitas sorpresivas. (Véase gráfica 43)

GRÁFICA 43
MEDIO UTILIZADO PARA SUPERVISAR LA LABOR DE LA FUERZA
DE VENTAS SEGÚN LOS COLABORADORES

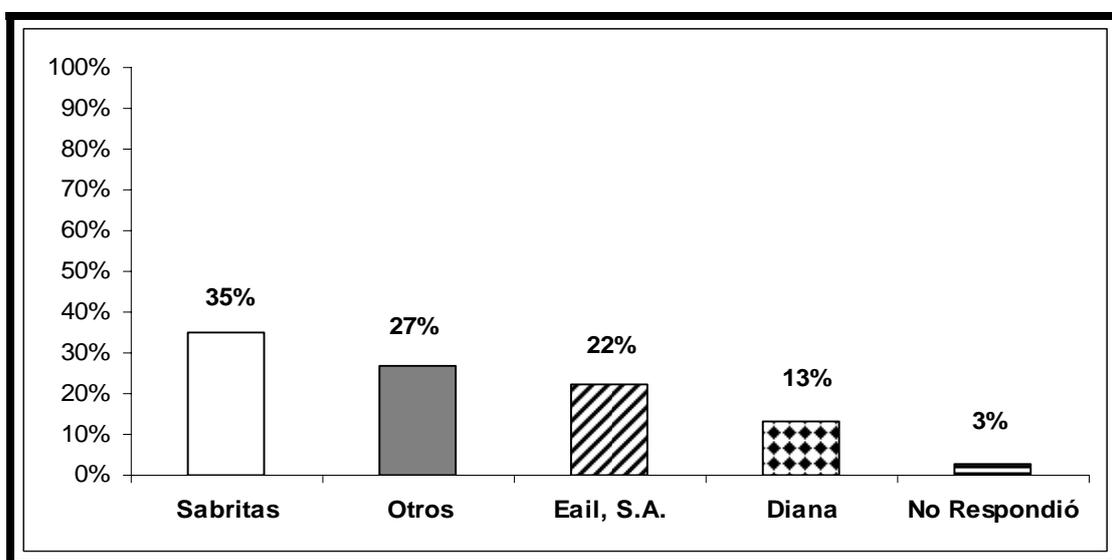


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

c) Comparación con de la competencia

Un 35% de los clientes hacen saber que la empresa que supervisa más constantemente a los vendedores es Sabritas, un 27% otras empresa, un 22% Eail, S.A., un 13% Diana y el 3% no respondió. (Véase gráfica 44)

GRÁFICA 44
EMPRESA QUE SUPERVISA MÁS CONSTANTEMENTE A LOS
VENEDORES SEGÚN EL CLIENTE



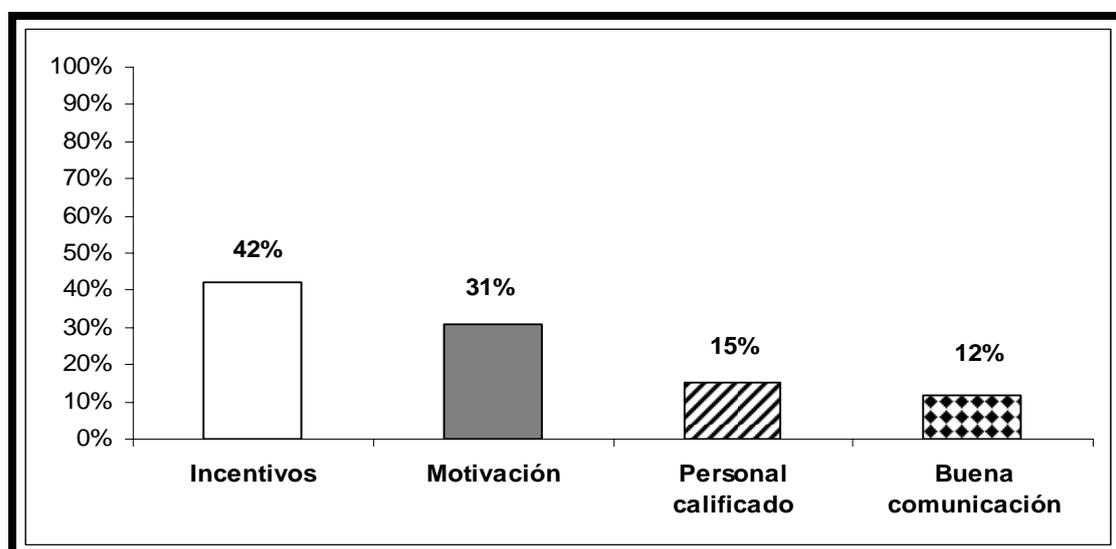
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que la empresa Sabritas supervisa semanalmente la labor de la fuerza de ventas, y que constantemente les solicitan su opinión sobre temas como el servicio al cliente y la calidad de los productos. Indicaron que de parte de Eail, S.A. observan que existe poca supervisión.

2.8. Eficiencia de la administración de la fuerza de ventas

El 42% de gerentes afirma que un factor que influye en la eficiente administración de la fuerza de ventas son los incentivos, un 31% la motivación, un 15% el contar con personal calificado y el 12% la buena comunicación. (Véase gráfica 45)

GRÁFICA 45
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS SEGÚN LOS GERENTES



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

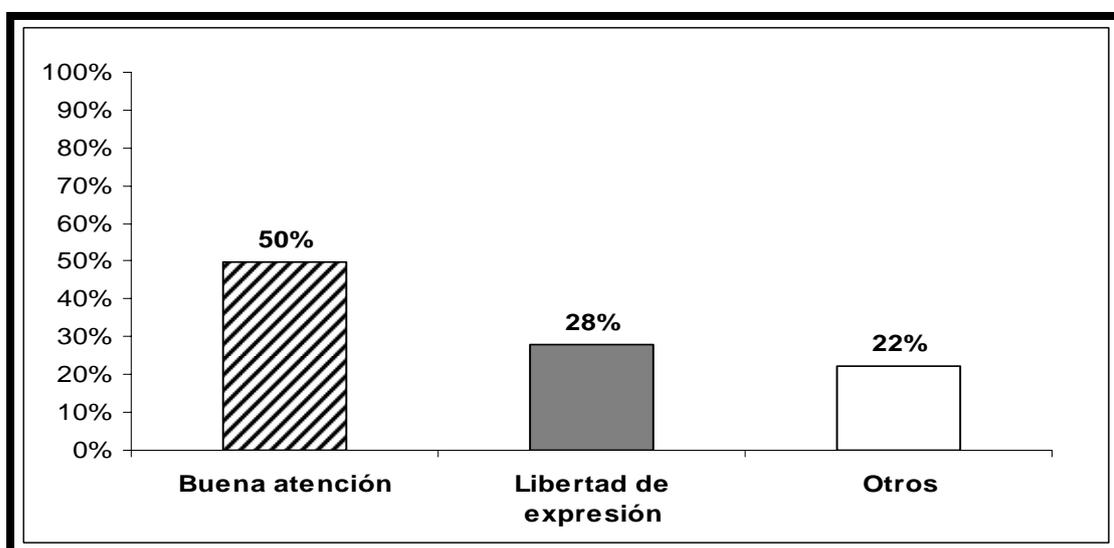
Comentario: los colaboradores encuestados consideran que los principales factores para lograr una adecuada administración de la fuerza de ventas son: capacitación y motivación de tipo económico para la fuerza de ventas.

2.9. Servicio al cliente

a) Significado de servicio al cliente

Según el 50% de clientes “servicio al cliente” significa la buena atención, el 28% la libertad de expresión y el 22% otros conceptos. (Véase gráfica 46)

GRÁFICA 46
SIGNIFICADO DE SERVICIO AL CLIENTE
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



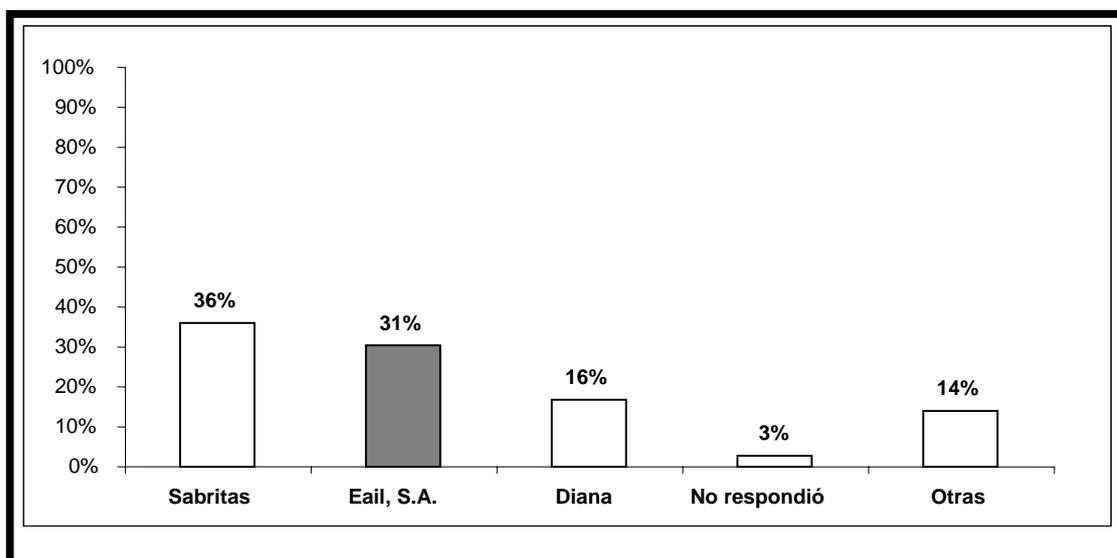
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes también consideran que servicio al cliente es ofrecer constantemente los nuevos productos; así como visitarles con frecuencia, aunque no siempre compren productos.

b) Eficiencia en el servicio al cliente

Según el 36% de clientes, la empresa que brinda el mejor servicio al cliente es Sabritas, un 31% Eail, S.A., un 16% Diana, un 3% no respondió y el 14% restante mencionó otras empresas. (Véase gráfica 47)

GRÁFICA 47
EMPRESAS QUE BRINDAN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO

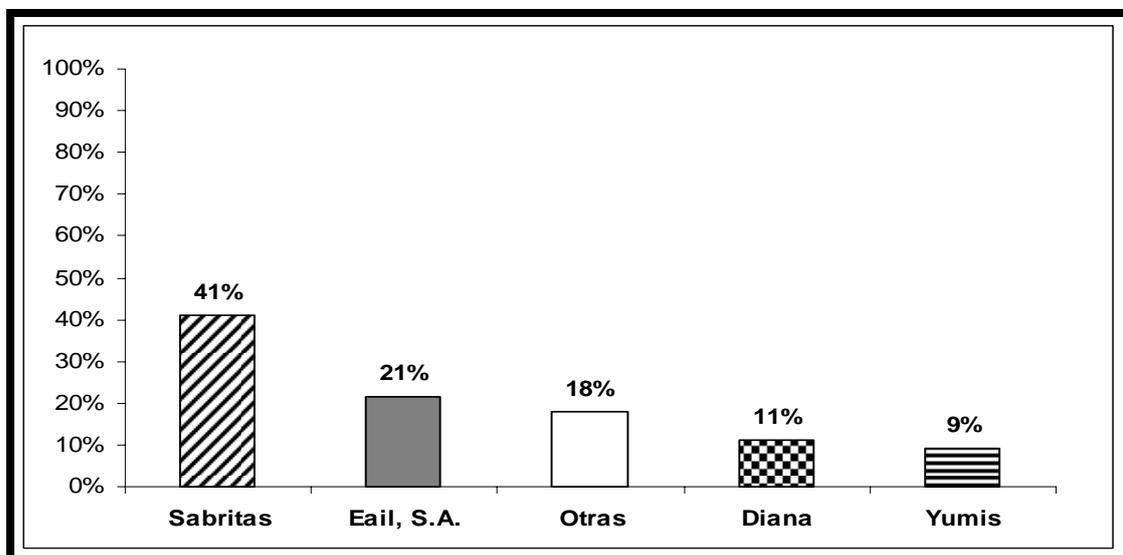


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

c) Encuestas sobre el servicio al cliente

Según un 41% de clientes, la empresa que les ha consultado sobre el servicio al cliente es Sabritas, un 21% Eail, S.A., un 18% otras empresas, un 11% Diana, S.A. y un 9% Yumis. (Véase gráfica 48)

GRÁFICA 48
EMPRESAS QUE HAN CONSULTADO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDAN LOS VENDEDORES SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



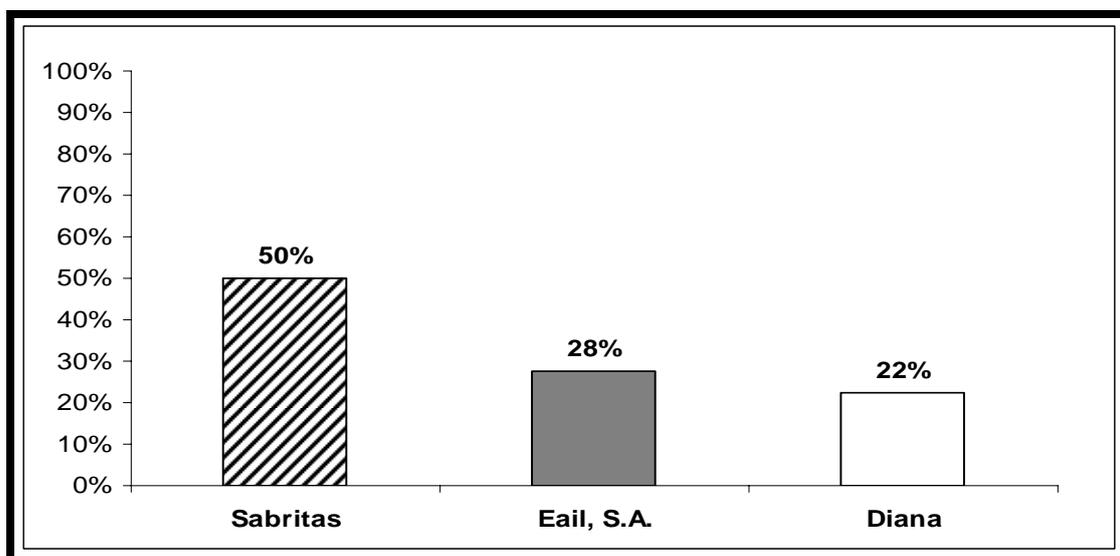
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que los jefes y supervisores de ventas de Sabritas constantemente los visitan para preguntarles sobre la calidad de servicio de sus vendedores; así también para aclararles dudas sobre precios y productos.

d) Frecuencia de visita

Según un 50% de clientes los vendedores que les visitan con mayor frecuencia son de Sabritas, un 28% Eail, S.A. y un 22% Diana. (Véase gráfica 49)

GRÁFICA 49
EMPRESAS CUYOS VENDEDORES VISITAN LOS NEGOCIOS
CON MAYOR FRECUENCIA SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



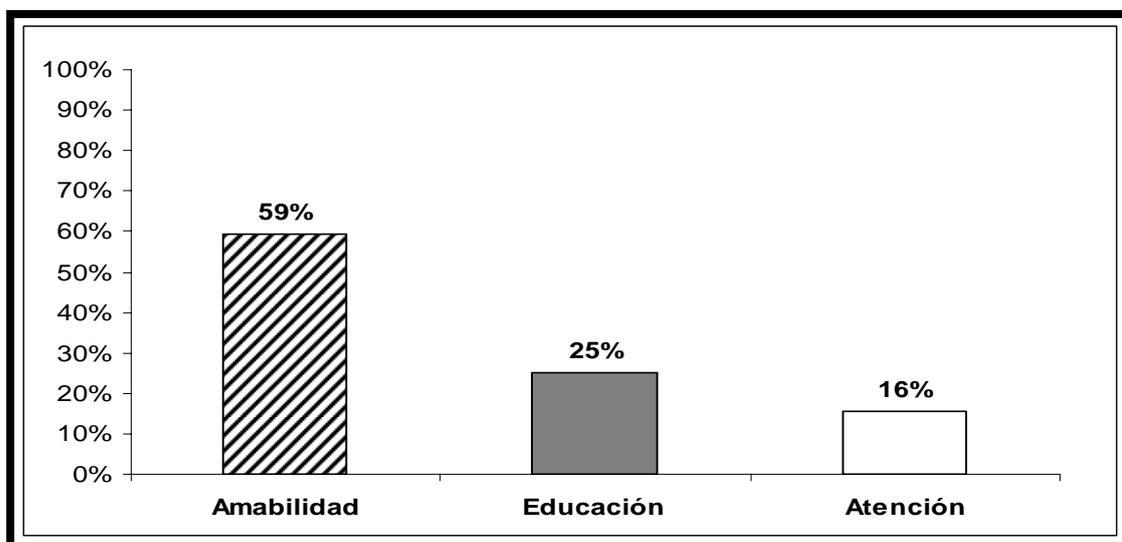
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que los vendedores de Sabritas son los que les visitan y surten de producto con mayor frecuencia.

e) Características del buen vendedor

El 59% de los clientes afirman que la característica que distingue a un buen vendedor es la amabilidad, el 25% la educación y el 16% la atención. (Véase gráfica 50)

GRÁFICA 50
CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A UN BUEN VENDEDOR
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO

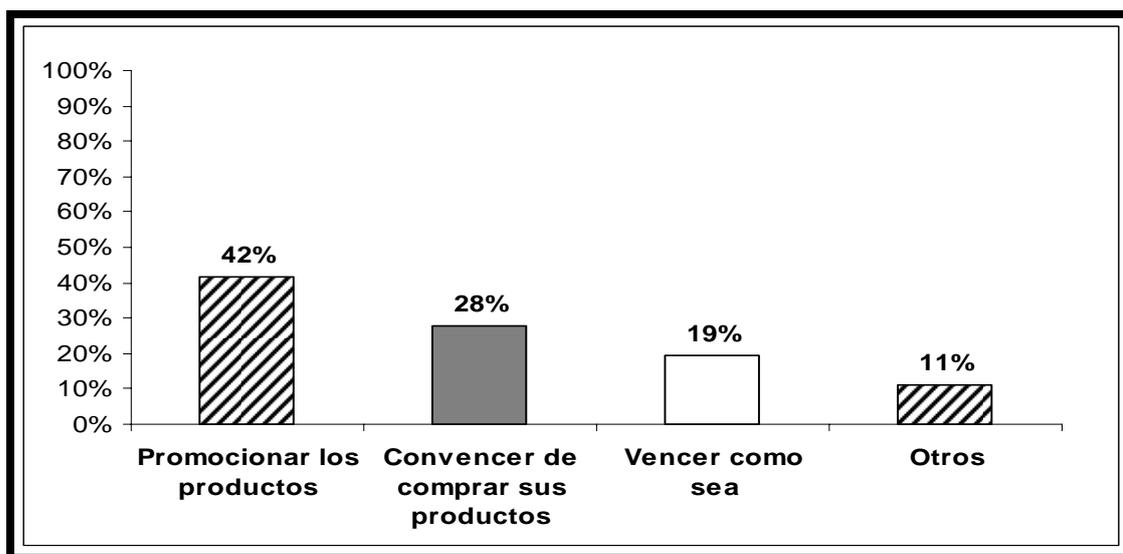


Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que algo que distingue a los vendedores es la amabilidad y educación que demuestran hacia los clientes así como la atención que brindan a sus necesidades y consultas sobre precios y productos.

Según los vendedores; un 42% opina que su labor de ventas es promocionar los productos, un 28% convencer de la compra de sus productos, un 19% vencer a la competencia y el 11% restante otras labores. (Véase gráfica 51)

GRÁFICA 51
LABOR DE LA FUERZA DE VENTAS
SEGÚN LOS VENDEDORES



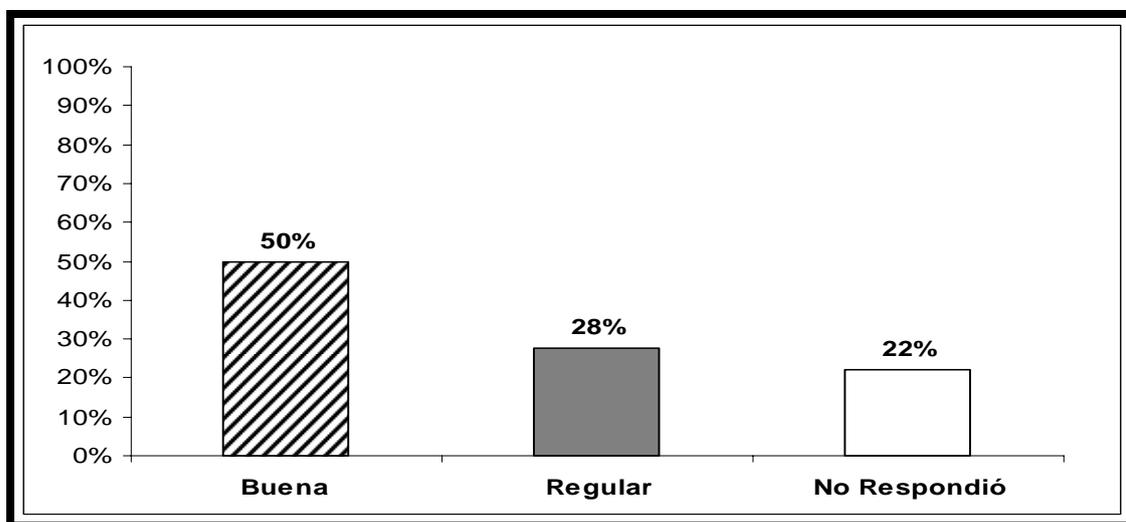
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los vendedores indicaron estar concientes de que ellos son el medio de ingreso económico que posee la empresa, eso es un motivo por el que deben luchar por convencer al cliente que les compre producto.

f) Imagen de los vendedores de Eail, S.A.

Según un 50% de clientes la imagen de la fuerza de ventas de Eail, .S.A. es buena, un 28% regular y un 22% no respondió. (Véase gráfica 52)

GRÁFICA 52
IMAGEN DE LOS VENDEDORES DE EAIL, S.A.
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



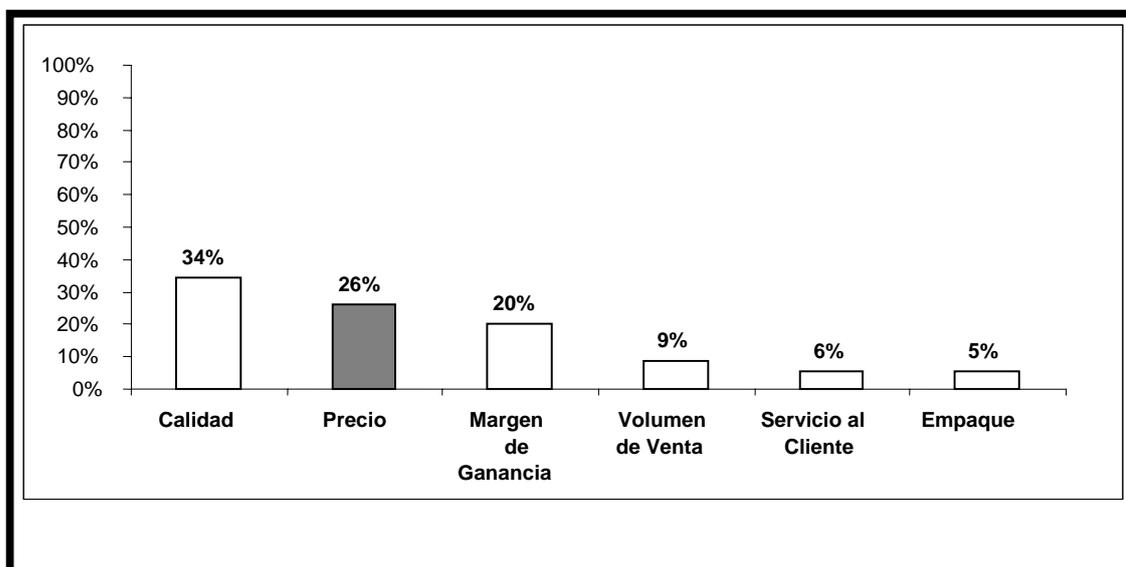
Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que los vendedores de Eail, S.A. demuestran ser personas educadas al momento de conversar con ellos. Mencionaron que dicha fuerza de ventas siempre portan el uniforme; a diferencia de otras empresas en donde el vendedor no cuida su imagen.

g) Factores de decisión de compra

Para el 34 % de clientes el factor importante para comprar productos de Eail, S.A. es la calidad, un 26% el precio, un 20% el margen de ganancia, un 9% el volumen de venta, el 6% el servicio al cliente y un 5% el empaque del producto. (Véase gráfica 53)

GRÁFICA 53
FACTOR IMPORTANTE AL COMPRAR PRODUCTOS DE EAIL, S.A.
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, abril de 2006.

Comentario: los clientes indicaron que hoy día; un producto debe ser barato y de calidad para tener demanda en el mercado, en caso no cumpla con uno de estos dos requisitos, es difícil que se venda, debido a la cantidad de marcas existentes.

2.10. Análisis de la competencia directa e indirecta

La organización objeto de estudio tiene como principal competidor a Sabritas, la cual según hallazgos de esta investigación, tiene el liderazgo en el mercado de productos de consumo masivo en el mercado guatemalteco. Derivado de lo amplio del mercado también es importante mencionar que existen competidores indirectos como lo son las marcas Diana y Yumis, según estadísticas realizadas en el presente trabajo de investigación si bien estas marcas no son líderes en el mercado no hay que olvidar que tienen presencia en el mismo. (Véase tabla 1)

TABLA 1
ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA
DE EAIL, S.A.

No.	VARIABLE	Eail, S.A.	Competencia directa	Competencia indirecta
1	Salarios	Bueno	Excelente	Regular
2	Incentivos económicos	Regular	Bueno	Regular
3	Estabilidad laboral	Regular	Bueno	Mala
4	Capacitación	Regular	Bueno	Mala
5	Motivación	Bueno	Excelente	Regular
6	Compromiso del colaborador	Bueno	Excelente	Regular
7	Imagen de la empresa	Bueno	Excelente	Regular
8	Supervisión	Regular	Excelente	Mala
9	Servicio al cliente	Bueno	Excelente	Bueno
10	Innovación de productos	Bueno	Excelente	Bueno
11	Reposición de producto	Malo	Bueno	Regular

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

2.11. Análisis situacional

El análisis situacional de la empresa Eail, S.A. se realizó por medio de la herramienta FODA.

2.11.1. Fortalezas

Dentro de las **Fortalezas** de la empresa se tienen los siguientes factores:

- Estabilidad económica de la empresa.
- Respaldo corporativo.
- Posicionamiento de marcas.
- Conocimiento del mercado guatemalteco.
- Diversidad de productos.

2.11.2. Oportunidades

Se detectó que la compañía podría aprovechar las siguientes oportunidades:

- Expansión en el mercado internacional.
- Innovación de productos y marcas.
- Aprovechar los servicios del Intecap para capacitar a la fuerza de ventas.
- Lograr la identificación de la fuerza de ventas con los clientes externos.

2.11.3. Debilidades

Dentro de las **Debilidades** de Eail, S.A. se encuentran los siguientes puntos:

- Alto índice de rotación de personal.
- Poca capacitación de la fuerza de ventas.
- Poca identificación del personal con la empresa.
- Poca innovación de marcas y productos.
- Gerencia de RRHH poco identificado con la fuerza de ventas.
- Falta de relación laboral a largo plazo de la mayor parte vendedores.

2.11.4. Amenazas

Dentro de las principales **Amenazas** detectadas están las siguientes:

- Globalización
- Situación económica del país.
- Competencia con excelente servicio al cliente.
- Competencia con una fuerza de ventas bien identificada con el cliente.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA
FUERZA DE VENTAS Y DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO

3.1. Objetivo de la propuesta

Proponer estrategias que permitan a la empresa Eail, S.A. fortalecer la administración de la fuerza de ventas por medio de disminuir el índice de rotación de personal, así como contar con un recurso humano comprometido e identificado con la empresa, logrando así el desarrollo de ventajas competitivas que permitan a la organización ser parte del proceso en la internacionalización de sus productos.

3.2. Determinación de estrategias a través del análisis FODA

La evaluación del trabajo de investigación realizado, permitió determinar aspectos internos como lo son las Fortalezas y Debilidades que posee la compañía, así como aspectos externos tales como lo son las Oportunidades y Amenazas, por lo cual se proponen estrategias que puedan llevar a la mejora constante. (Véase tabla 2)

TABLA 2
ANÁLISIS SITUACIONAL DE EAIL, S.A. POR MEDIO DE LA MATRIZ FODA

ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Estabilidad económica de la empresa. 2) Respaldo corporativo. 3) Posicionamiento de marcas y conocimiento del mercado guatemalteco. 4) Distribución de diversos productos de consumo masivo.	1) Alto índice de rotación de personal. 2) Falta de capacitación a la fuerza de ventas. 3) Poca identificación del personal con: la empresa y el cliente. 4) Inexistencia del seguimiento de quejas y sugerencias de los colaboradores.

ASPECTOS EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1) Expansión en el mercado internacional. 2) Innovación de productos y marcas. 3) Aprovechar los servicios del Intecap para capacitar a la fuerza de ventas. 4) Lograr la identificación de la fuerza de ventas con los clientes externos.	1) Mejoramiento de la comunicación interna de los colaboradores con la empresa, por medio de reuniones constantes. 2) Capacitar a los colaboradores para desarrollar dentro de la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo.	1) Programar reuniones entre jefes de ventas y vendedores, esto para mejorar la comunicación en la gerencia de ventas. 2) Crear programas de capacitación basados en las debilidades de la fuerza de ventas, que ayuden a disminuirlas. 3) Fortalecer las relaciones entre la gerencia de RR HH y colaboradores, por medio de reuniones quincenales; involucrar a los gerentes en los procesos de selección y capacitación.

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1) Situación económica del país. 2) Competencia con buen servicio al cliente. 3) Competencia con una fuerza de ventas identificada con el cliente.	1) Fortalecer la comunicación interna, mediante el seguimiento a sugerencias y quejas de los colaboradores.	1) Controlar los esfuerzos de capacitación, por medio de informes sobre avances y resultados de las capacitaciones. 2) Implementar un buzón de sugerencias y quejas para clientes externos.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, agosto de 2006.

3.3. Esquema de aplicación de la propuesta

La implementación de la propuesta para el fortalecimiento de la administración de ventas en EAIL, S.A., será un proceso gradual que permitirá el control y revisión de avances para evitar la resistencia al cambio. (Véase tabla 3)

TABLA 3
PROCESO PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Presentación de la propuesta.	Gerente de ventas
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Gerente y Jefes de ventas
3	Divulgación de la implementación de la propuesta de solución, mediante reuniones de grupo de trabajo.	Gerente de ventas, Jefes y Supervisores de ventas
4	Sensibilización del personal, para contrarrestar la resistencia al cambio.	Gerente de Ventas, Jefes y Supervisores de Ventas
5	Implementación de las estrategias de: planificación, organización, integración, dirección y control	Gerente de Ventas, Jefes y Supervisores de Ventas
6	Implementación de las estrategias de servicio al cliente	Gerente de Ventas
7	Evaluación de los resultados .	Gerente de Ventas
8	Toma de medidas correctivas para alcanzar los objetivos establecidos.	Gerente de Ventas

Fuente: elaboración propia, agosto de 2006.

3.4. Estrategias de planificación

3.4.1. Estrategia 1; Planificación de reuniones de la fuerza de ventas

La Gerencia de Ventas deberá implementar la política de realizar reuniones en las cuales participen los vendedores para comunicar alcance de objetivos y toda actividad relacionada a dicha gerencia, así también escuchar las sugerencias y quejas de los vendedores; con base a ello elaborar planes de trabajo que permitan fortalecer la administración de la fuerza de ventas. (Véase tabla 4 y guía de trabajo 1)

TABLA 4

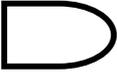
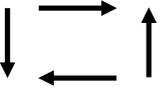
ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Identificación con las actividades de la gerencia y la participación en la elaboración de objetivos.	Disminución en 30 % del índice de rotación de personal.	Programar reuniones con la fuerza de ventas.	1) Realizar la agenda de las reuniones. 2) Especificar el día 3) Reunión Jefes de Ventas y vendedores y los auxiliares de ventas, para informarles sobre los objetivos e implementación de la reunión quincenal de todo el equipo de ventas.	Gerencia de Ventas
			4) Elaboración de una Minuta para dar seguimiento a los principales puntos tratados en la reunión.	Secretaria
			5) Transmitir mensualmente a los vendedores el logro de objetivos de ventas.	Gerencia de Ventas
			6) Aprovechar la reunión para recordar a la fuerza de ventas que deben ser vendedores y no tomadores de pedidos.	Gerencia de Ventas
			7) Coffee Break.	Secretaria

Costo anual Q.1,800.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, agosto de 2006.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO/FIN: indica el inicio o terminación del flujo que puede ser una acción o lugar.
	EVALUACIÓN: representa la evaluación o análisis de una operación o actividad dentro del proceso.
	ACTIVIDAD EN PROCESO: representa la realización de una actividad u operación relativas al procedimiento.
	TRASLADO DE INFORMACIÓN: es realizar actividades que representen traslado como: llevar, entregar, enviar, etc.
	TIEMPO DE ESPERA: indica que se debe revisar documentos, analizar informes, revisar correspondencia, etc.
	DATOS E INFORMES: significa la elaboración de informes.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las diferentes operaciones o actividades dentro de un proceso.

GUÍA DE TRABAJO 1: COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE VENTAS**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la comunicación eficaz de los objetivos y planes de la gerencia de ventas a todo el equipo de trabajo.

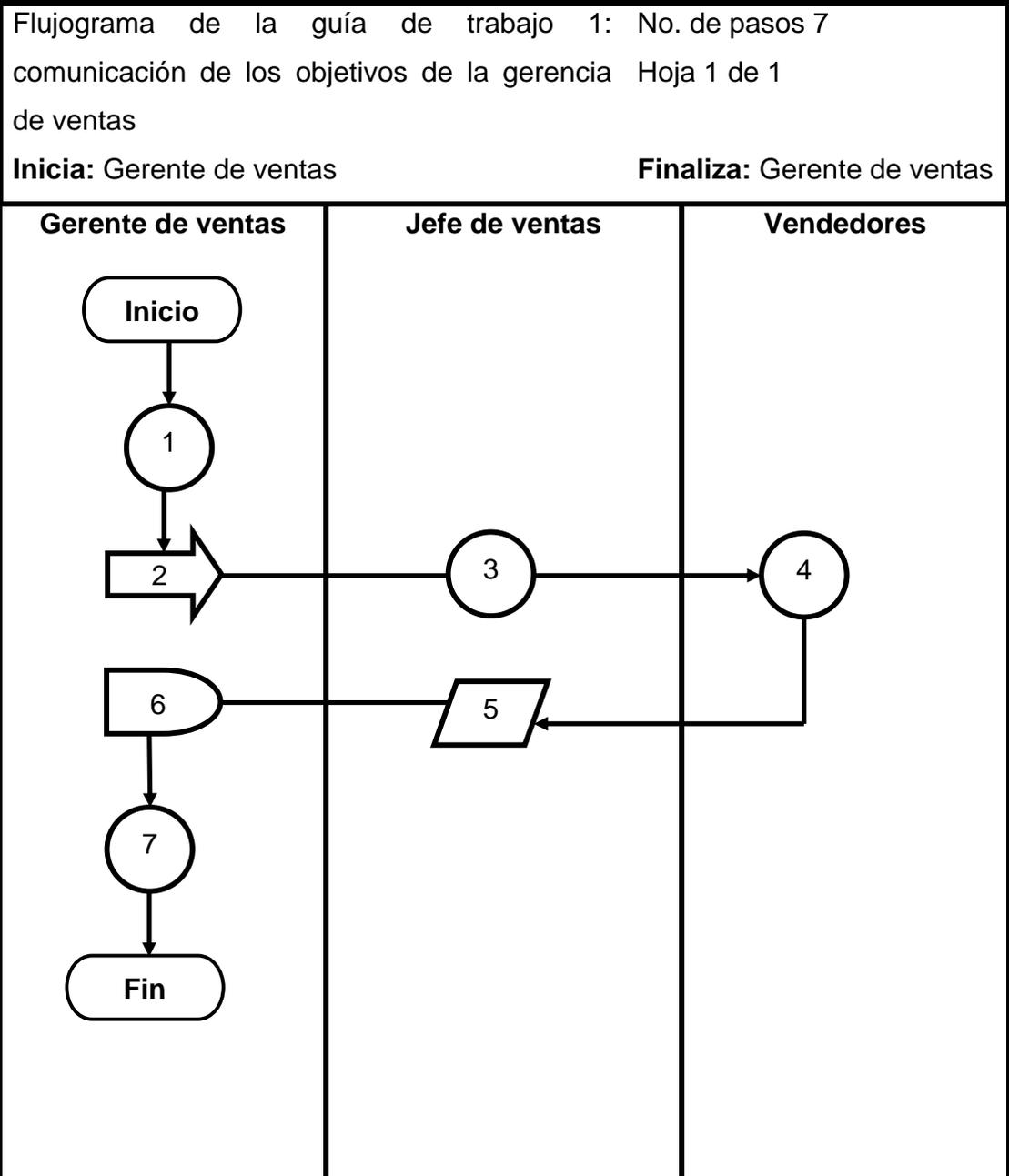
OBJETIVO

Que el vendedor se sienta parte del equipo pro medio de la implementación de reuniones de trabajo con la gerencia de ventas.

NORMAS

1. La gerencia de ventas debe planificar con 3 días de anticipación las reuniones con toda la fuerza de ventas.
2. Se debe informar a jefes y supervisores sobre la reunión con 2 días de anticipación, para avisar sobre la realización de la misma a vendedores y auxiliares.
3. La participación de la fuerza de ventas en este tipo de reuniones es de carácter obligatorio.
4. Debe elaborarse una minuta de la reunión y luego hacerla llegar al gerente, jefes y supervisores de ventas, para dar seguimiento a los puntos pendientes de solución.

GUÍA DE TRABAJO 1: COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE VENTAS			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia de ventas	Gerente de Ventas	1	Realizar la agenda de las reuniones.
	Gerente de Ventas	2	Comunica día, hora y fecha de la reunión.
	Jefes de Ventas	3	Reunión jefes de ventas y vendedores, para informarles sobre los objetivos e implementación de la reunión quincenal de todo el equipo de ventas.
	Vendedores	4	Comentarios y sugerencias
	Jefes de ventas	5	Elaboración de una Minuta para dar seguimiento a los principales puntos tratados en la reunión.
	Gerente de Ventas	6	Discusión de problemas, mejoras y sugerencias.
	Gerente de Ventas	7	Planificación de mejoras a implementar.



3.4.2. Estrategia 2; Involucramiento del Gerente y Jefes de ventas en el programa de capacitación

Es importante que la empresa detecte semestralmente, las necesidades de capacitación del recurso humano, se debe mencionar que las capacitaciones no cambian la forma de actuar y pensar de un colaborador pero influyen positivamente en desarrollar capacidades, actitudes y motivación. El área de recursos humanos solo debe fungir como facilitador; cada líder debe ser capaz de detectar las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo. En el aspecto de costos en capacitación existe el Instituto Técnico de Capacitación Intecap, dicha institución presta sus servicios únicamente con el pago del 1% de la cuota de parte de los patronos. Esta organización como líder en la formación profesional de los trabajadores y del recurso humano, los servicios que brinda son: capacitación, asistencia técnica, información y documentación técnica. (Véase tabla 5, guía de trabajo 2 y anexo 4)

a) Capacitación en las instalaciones del Intecap

Estas capacitaciones consisten en cursos que organiza el Intecap, los cuales son impartidos en los diferentes centros de capacitación de dicha institución, donde se imparten temas como: servicio al cliente, trabajo en equipo, administración eficaz del tiempo, etc.

b) Capacitación móvil

El Intecap envía capacitadores a las empresas, a lo cual es conocido como capacitación In House, bajo ese sistema cuenta con facilitadores certificados entre los cuales la compañía solicitante elige al capacitador, solo se debe cumplir con el requisito de contar con un mínimo de 10 colaboradores a capacitar. La forma de contactarse es a través de la Unidad de Servicio al Cliente, con el área científica de la comunidad o revisar calendario en la página web <http://www.intecap.org.gt/servicios.php>.

TABLA 5
ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DEL
GERENTE DE VENTAS EN LA CAPACITACIÓN DE LOS VENDEDORES

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Que cada líder sea capaz de determinar las necesidades de capacitación de su grupo de trabajo.	Convertir la capacitación en una herramienta para mejorar el desarrollo de los miembros del grupo de trabajo.	Lograr la participación de los jefes en el programa de capacitación.	1) Jefe detecta las necesidades de capacitación de su grupo.	Gerencia de Ventas
			2) Solicita la programación del curso o seminario.	Gerencia de Ventas
			3) Bienvenida y divulgación de los objetivos de la capacitación.	Gerencia RR HH y Jefe de grupo
			4) Desarrollo del curso.	Facilitador
			5) Coffee Break.	Secretaria
			6) Comentarios y preguntas de los participantes.	Secretaria
			7) Evaluación de la capacitación por parte de los participantes.	Gerencia RR HH
			8) Entrega de diplomas.	Gerencia RR HH y Jefe de grupo

Costo anual Q.14,400.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, agosto de 2006.

GUÍA DE TRABAJO 2: CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la participación de gerentes y jefes en los programas de capacitación de la empresa.

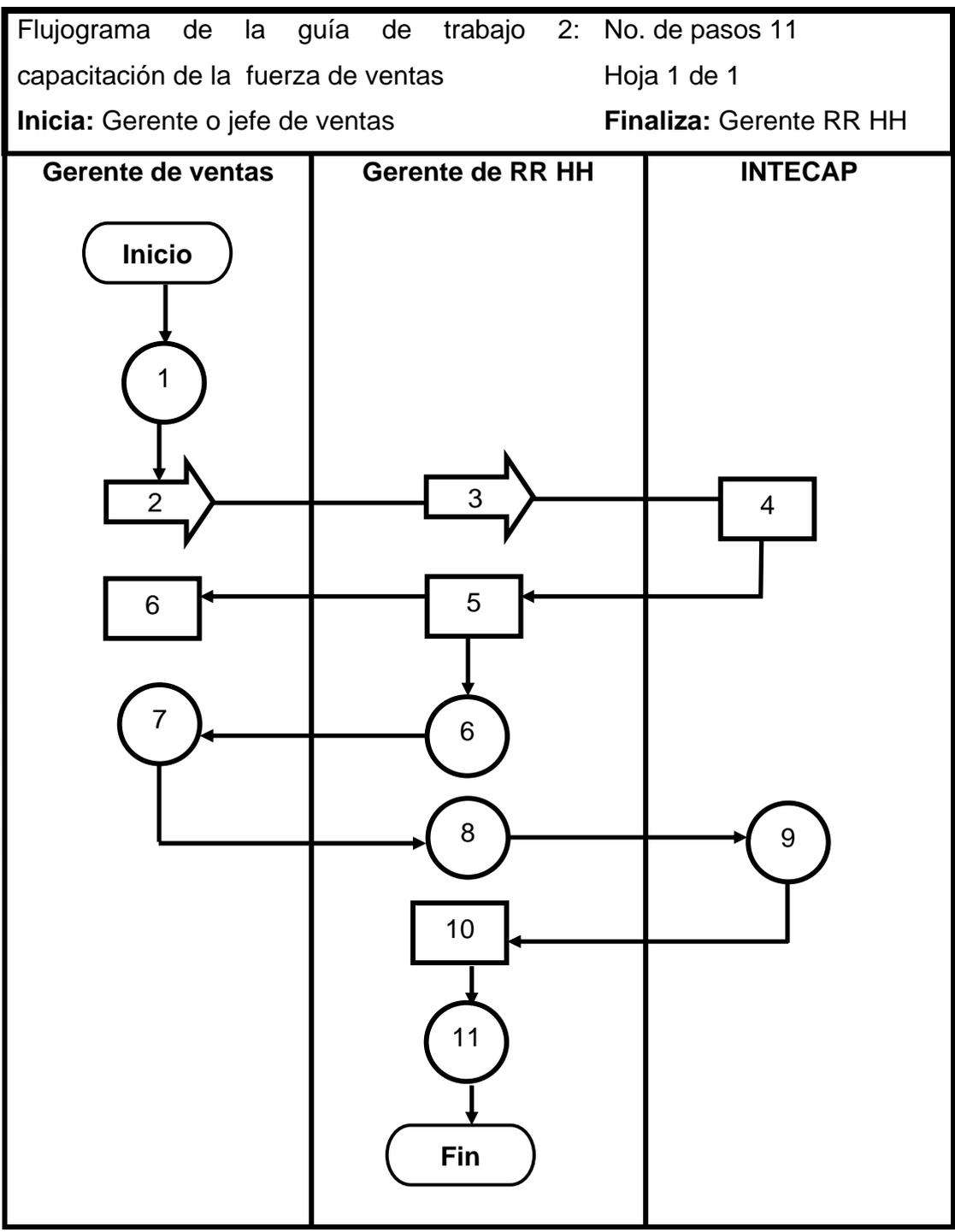
OBJETIVO

Que el jefe detecte y defina las necesidades de capacitación de su grupo de trabajo y que evalúe los avances y resultados de dicha actividad.

NORMAS

1. La capacitación de los colaboradores es responsabilidad de cada jefe de grupo.
2. La gerencia de recursos humanos es responsable de coordinar la capacitación de todas las áreas de la empresa.
3. Cada gerencia debe presentar un plan de capacitación anual a la gerencia de recursos humanos, en el mes de octubre.
4. Cada colaborador debe recibir una capacitación anual mínima de 15 horas.

GUÍA DE TRABAJO 2: CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia de ventas	Gerente o jefe de Ventas	1	Detectar las necesidades de capacitación de su grupo.
	Gerente o jefe de Ventas	2	Solicitar la programación del curso o seminario.
	Gerente de RR HH	3	Solicitar al Intecap el curso o capacitación.
	INTECAP	4	Aprobación de la capacitación.
	Gerente de RR HH	5	Planificación de la capacitación.
	Gerente de RR HH	6	Bienvenida y divulgación de los objetivos de la capacitación.
	Capacitador	7	Desarrollo del curso.
	Gerente de RR HH	8	Coffee Break.
	Capacitador	9	Despejar preguntas de los participantes.
	Gerente de RR HH	10	Evaluación de la capacitación y entrega de diplomas.
	Jefe de ventas	11	Evaluación semestral de los resultados de la capacitación.



3.5. Estrategias de integración

3.5.1. Estrategia 3; Participación del Gerente y Jefes de ventas en el proceso de reclutamiento

La responsabilidad del proceso de reclutamiento de colaboradores no debe recaer solamente en la Gerencia de Recursos Humanos; Gerentes y Jefes deben involucrarse en dicha actividad; lo cual ayudará a la organización a mejorar en la selección del recurso humano, lo cual redundará en disminuir la rotación de personal, crear un buen clima organizacional y a que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a la organización. Debe hacerse conciencia al gerente de ventas de lo importante que es su participación en dicha actividad que a la larga les permitirá desarrollar a su equipo de trabajo y contar con colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con la organización y específicamente con dicha gerencia. (Véase guía de trabajo 3 y anexo 5)

GUÍA DE TRABAJO 3: PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA DE VENTAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la participación de del gerente y jefes de ventas en el proceso de reclutamiento de vendedores.

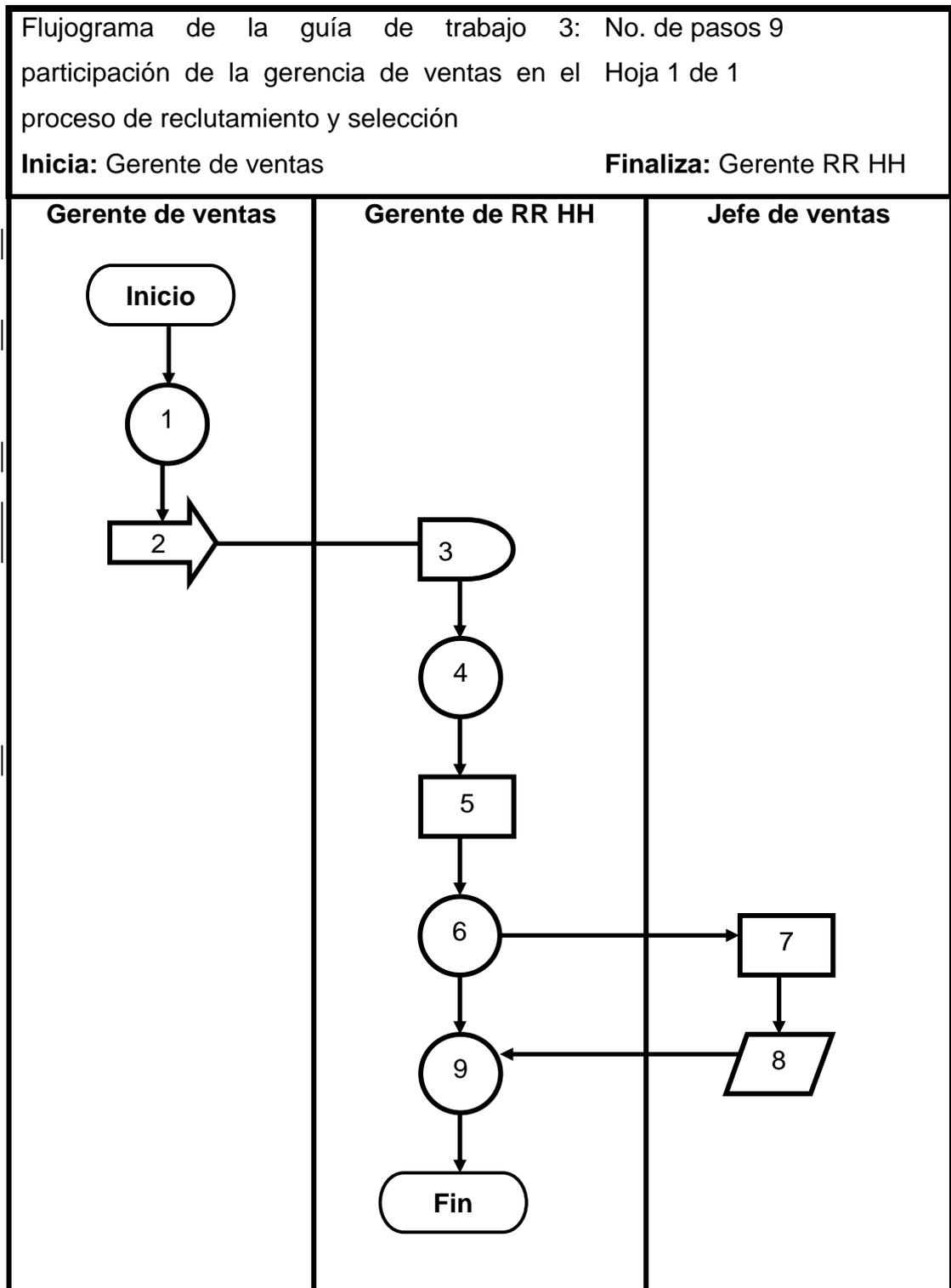
OBJETIVO

Lograr la identificación del personal que es contratado con el gerente y jefes de ventas.

NORMAS

1. Toda contratación de personal para la gerencia de ventas debe realizarse por medio de la gerencia de recursos humanos.
2. La gerencia de recursos humanos debe realizar el proceso de reclutamiento y selección en un tiempo máximo de 15 días corridos.
3. Es indispensable que todo candidato sea entrevistado por el gerente de ventas o en su lugar por un jefe de ventas.

GUÍA DE TRABAJO 3: PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA DE VENTAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia RR HH	Gerente de ventas	1	Determinar necesidad de contratación de personal.
	Gerente de ventas	2	Gerente solicitante traslada al área de Recursos la requisición de la plaza que desea cubrir.
	Gerente de RR HH	3	Revisión de disponibilidad de plazas según inventario de personal.
	Gerente de RR HH	4	Se inicia búsqueda de candidato en plazo no mayor a 9 días hábiles.
	Gerente de RR HH	5	Entrevista y evaluación a candidatos.
	Gerente de RR HH	6	Se planifica entrevista con el Gerente solicitante de la plaza.
	Gerente de ventas	7	El solicitante de la plaza es entrevistado por jefe directo.
	Gerente de ventas	8	Informa a Gerencia de RR HH sobre decisión de contratación.
	Gerente de RR HH	9	Se realiza el proceso de contratación.



ANEXO 5
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia de Ventas
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia General
GERENCIAS QUE SUPERVISA: Ninguna
<p>MISIÓN DE LA GERENCIA:</p> <p>Somos la gerencia de ventas de la empresa EAIL, S.A., y por medio de los conocimientos éticos, profesionales, responsabilidad y entusiasmo, buscaremos siempre incrementar y mantener los volúmenes de ventas de los productos de la compañía y alcanzar la satisfacción total de nuestros clientes, por medio de brindar un servicio de calidad a través de una fuerza de ventas comprometida e identificada con la organización.</p>
<p>OBJETIVOS DE LA GERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de calidad a los clientes. • Incrementar y mantener los volúmenes de ventas por medio de una fuerza de ventas que lucha por vender los productos diariamente. • Proporcionar a la fuerza de ventas, información de los productos que distribuyen, y así realizar publicidad de boca en boca con los clientes. • Ampliar la cartera de clientes a través del desarrollo de los vendedores.
<p>FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y vender los productos que comercializa la empresa. • Elaborar la planificación semanal de visita de la ruta de ventas. • Elaborar presupuestos de ventas a los clientes. • Controlar y clasificar la cartera de clientes. • Monitorear el buzón de sugerencias para clientes externos. • Otras atribuciones inherentes a la gerencia de ventas.

GERENTE DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto Nombre del Puesto Ubicación Administrativa Inmediato Superior Subalternos	1.01 Gerente de ventas Gerencia de ventas Gerente general Jefe de ventas, supervisores, vendedores y auxiliares.
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación, organización, integración, dirección y control del proceso de ventas de la organización.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina, planifica, supervisa y controla con la gerencia general, las diferentes actividades y estrategias de ventas. • Aprueba la planificación semanal de las actividades de ventas de sus subalternos. • Coordinación de la cartera de clientes. • Supervisa de la eficiencia de la fuerza de ventas. • Administra el recurso humano de la gerencia de ventas. • Apoya en la inducción y capacitación de la fuerza de ventas. • Elabora informes estadísticos de ventas. • Realiza reuniones de trabajo con los vendedores. • Autorización del presupuesto anual. • Medición de ventas y rentabilidad por distrito. • Chequeos de mercado. • Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Debido a sus actividades mantiene relación estrecha con el gerente general, con la fuerza de ventas y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los jefes de ventas.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla la fuerza de ventas, así como también velar por que todos los colaboradores de dicha gerencia hagan buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas o en Mercadeo, de preferencia con Maestría en Administración de Negocios.
Experiencia interna	Dos años como mínimo de pertenecer al área de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Cinco años de experiencia como gerente de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Excelentes relaciones humanas • Administración de RR HH • Vocación de servicio al cliente
Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Operar equipo de computación • Dominio de Window's
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Bilingüe Inglés/Español • Poseer vehículo

JEFE DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	1.02
Nombre del Puesto	Jefe de ventas
Ubicación Administrativa	Gerencia de ventas
Inmediato Superior	Gerente general
Subalternos	Supervisores, vendedores y auxiliares.
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo, que recibe instrucciones del gerente de ventas; tiene a su cargo el proceso administrativo de la fuerza de ventas.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en la coordinación, planificación, supervisión y control con la gerencia de ventas, y en las diferentes actividades y estrategias de ventas de dicha gerencia. • Comunica a los supervisores la planificación semanal de las actividades de ventas. • Supervisa la eficiencia de los supervisores y vendedores. • Administra el recurso humano de la gerencia de ventas. • Apoya en la inducción y capacitación de la fuerza de ventas. • Elabora informes estadísticos de ventas. • Realiza reuniones de trabajo con la fuerza de ventas. • Chequeos de mercado. • Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Se relaciona con el gerente de ventas, fuerza de ventas y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los supervisores de ventas.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla la fuerza de ventas, así como también velar por que todos los colaboradores de dicha gerencia hagan buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas o en Mercadeo.
Experiencia interna	Dos años de laborar en la gerencia de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Tres años de experiencia como jefe de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Excelentes relaciones humanas • Administración de RR HH • Vocación de servicio al cliente
Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Operar equipo de computación • Dominio de Window's
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Bilingüe Inglés/Español • Poseer vehículo

SUPERVISOR DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	1.03
Nombre del Puesto	Supervisor de ventas
Ubicación Administrativa	Gerencia de ventas
Inmediato Superior	Jefe de ventas
Subalternos	Vendedores y auxiliares
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo y operativo, que recibe instrucciones de trabajo de parte del supervisor de ventas, tiene a su cargo la supervisión de las actividades de los vendedores.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y controla las diferentes actividades y estrategias de ventas de la gerencia de ventas. • Transmite a los vendedores la planificación semanal de las actividades de ventas. • Verifica existencia de los productos a la venta. • Actualiza la cartera de clientes. • Supervisa la eficiencia de los vendedores. • Administra a vendedores y auxiliares. • Apoya en la inducción y capacitación de la fuerza de ventas. • Elabora informes estadísticos de visitas a clientes. • Realiza reuniones de trabajo con los vendedores. • Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Debido a sus actividades, mantiene relación estrecha con el gerente de ventas, jefes de ventas, vendedores, auxiliares y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los vendedores.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla la fuerza de ventas, así como también velar por que se haga buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Pensúm de estudios cerrado en las carreras de Administración de Empresas o en Mercadeo.
Experiencia interna	Dos años de laborar en la gerencia de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Tres años de experiencia como supervisor de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Excelentes relaciones humanas • Administración de RR HH • Vocación de servicio al cliente
Destrezas	Operar equipo de computación
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Window's • Poseer vehículo

VENDEDOR

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	1.04
Nombre del Puesto	Vendedor
Ubicación Administrativa	Gerencia de ventas
Inmediato Superior	Supervisor de ventas
Subalternos	Auxiliares de ventas
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter operativo, que recibe instrucciones de trabajo de parte del supervisor de ventas, tiene a su cargo vender los productos de la empresa.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y vender los productos de la empresa. • Elaborar presupuestos a clientes • Realizar reporte de visitas a clientes semanalmente. • Administra al auxiliar. • Apoya en la inducción y capacitación de auxiliares. • Elabora informes estadísticos de visitas a clientes. • Toma pedidos a los clientes • Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Debido a sus actividades mantiene relación estrecha con el gerente de ventas, jefes de ventas, supervisores, auxiliares y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los auxiliares.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla el auxiliar de ventas, así como también velar por que se haga buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Titulo de nivel medio.
Experiencia interna	Un año de laborar en la gerencia de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Dos años de experiencia como vendedor.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Excelentes relaciones humanas • Vocación de servicio al cliente
Destrezas	Conocimiento de los diferentes lugares de la ciudad y manejo de vehiculo.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer licencia de conducir vehículo • Buena presentación.

AUXILIAR DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	1.05
Nombre del Puesto	Auxiliar de ventas
Ubicación Administrativa	Gerencia de ventas
Inmediato Superior	Vendedor
Subalternos	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter operativo, que recibe instrucciones de trabajo de parte del vendedor, tiene a su cargo apoyar en la venta de los productos de la empresa al vendedor.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y vender los productos de la empresa. • Apoyar en la toma pedidos a los clientes. • Entregar el producto a los clientes. • Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Mantiene relación estrecha con el gerente de ventas, jefes de ventas, vendedores, auxiliares y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Ninguna.
Responsabilidades	De las actividades propias, así como también velar por que se haga buen uso y cuiden los activos de la empresa.
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Título de nivel medio.
Experiencia externa	Un año de experiencia en el área de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Excelentes relaciones humanas • Vocación de servicio al cliente
Destrezas	Conocimiento de los diferentes lugares de la ciudad y manejo de vehiculo.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación.

3.5.2. Estrategia 4; Elaboración de un informe sobre el índice de rotación de personal

La Gerencia de Recursos Humanos deberá elaborar un informe mensual que permita establecer las causas principales de las bajas de personal. Para ello implementará una entrevista con los empleados que se den de baja en la empresa, lo cual ayudará a retroalimentarse y realizar modificaciones a la gestión de administración del recurso humano. Lo importante de este informe es darlo a conocer a Gerentes y Jefes, para así conjuntamente estar conscientes de las causas de rotación de personal. (Véase tabla 6 y guía de anexo 4)

TABLA 6

ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA IMPLEMENTAR UN INFORME SOBRE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Identificar las causas que provocan que exista un alto e incontrolable índice de rotación de personal.	Que la rotación de personal disminuya significativamente en la organización.	Contar con un informe que permita tomar acciones correctivas para la disminución de la rotación de personal.	1) Implementar un control de causas de baja de personal.	Gerencia de RRHH
			2) Elaboración de un informe que muestre los índices de rotación de personal.	Asistente de RRHH
			3) Presentar mensualmente un informe de índices de rotación a los Gerentes.	Gerencia de RRHH
			4) Realizar una minuta e informe de las observaciones y sugerencias al informar sobre la rotación de personal a los Gerentes.	Asistente de RRHH

Costo anual Q.4,200.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

GUÍA DE TRABAJO 4: ELABORACIÓN DEL INFORME SOBRE CAUSAS DE ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA FUERZA DE VENTAS**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la elaboración de un informe que muestre los índices de rotación del personal de la gerencia de ventas.

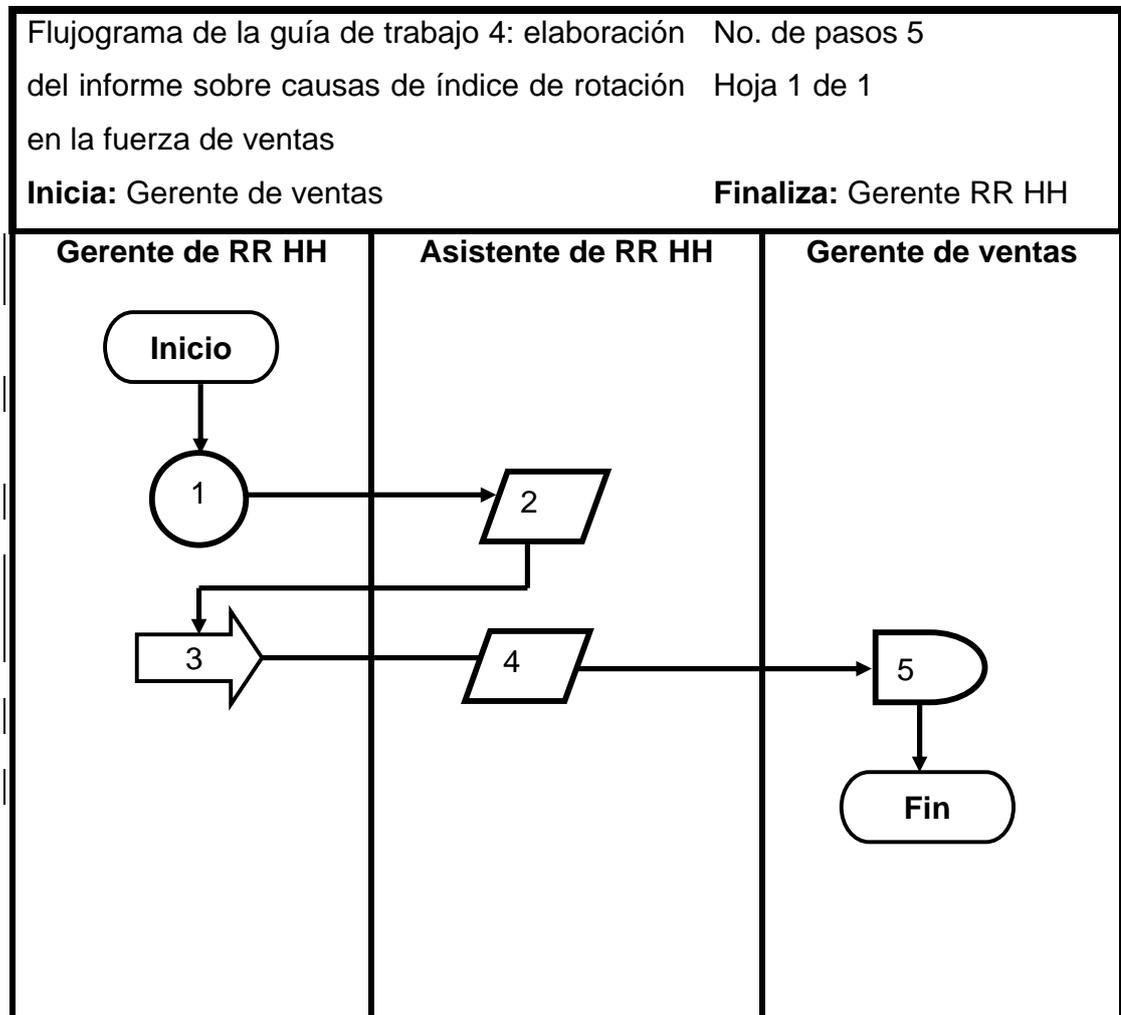
OBJETIVO

Identificar las principales causas de bajas de personal del área de ventas, para tomar medidas correctivas que ayuden a disminuirla.

NORMAS

1. Todo empleado que es despedido o que renuncia a su puesto de trabajo, debe tener una entrevista final con la gerencia de recursos humanos.
2. La gerencia de recursos humanos debe presentar mensualmente un informe de causas de rotación de personal.
3. La gerencia de ventas debe reunirse mensualmente con los jefes y supervisores para dar a conocer las causas de baja de personal según informe elaborado por la gerencia de recursos humanos.

GUÍA DE TRABAJO 4: ELABORACIÓN DEL INFORME SOBRE CAUSAS DE ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA FUERZA DE VENTAS			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia RR HH	Gerente de RR HH	1	Implementar una entrevista de causas de baja de personal.
	Asistente de RR HH	2	Elaboración de un informe que muestre los índices de rotación de personal.
	Gerente de RR HH	3	Realizar una presentación mensual del informe de índice de rotación de personal a la gerencia de ventas.
	Asistente de RR HH	4	Realizar una minuta de las observaciones y sugerencias al informe de rotación de personal de parte del gerente de ventas.
	Gerente de ventas	5	Toma de medidas correctivas sobre el índice de rotación.



3.6. Estrategias de dirección

3.6.1. Estrategia 5; Reuniones entre el gerente y jefes de ventas con la Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos debe velar por la existencia de eficiente comunicación dentro de los colaboradores de la organización, lo cual se puede lograr por medio de la implementación de reuniones semanales las cuales brinden información para medir el clima organizacional de la compañía y así hacer reajustes a la planificación estratégica para alcanzar las metas trazadas por la Gerencia. Hay que recordar lo importante que es el hecho que un colaborador pueda expresar los aspectos que le agradan y desagradan, lo cual permite mantener la armonía laboral que es la base del éxito en una empresa, ya que el recurso humano es quien logrará que una organización sea exitosa. (Véase tabla 7 y guía de trabajo 5)

TABLA 7
ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA IMPLEMENTAR REUNIONES ENTRE
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DEMÁS ÁREAS

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Mejorar la comunicación entre mandos medios y jefes.	Convertir la comunicación interna en una fortaleza de la organización.	Implementar y planificar reuniones que permitan retroalimentar a la gerencia de RRHH sobre aspectos como el clima organizacional.	Realizar una reunión para informar a los Gerentes sobre los objetivos e implementación de las reuniones quincenales de la Gerencia de RRHH con las Mandos Medios y Jefes.	Gerente de Recursos Humanos
			Los Gerentes deben comunicar a su equipo de trabajo sobre los objetivos de la reunión de RRHH y nombrar un representante de su área.	Gerentes
			Crear un grupo de correo electrónico que incluya a gerentes, jefes y mandos medios, el cual sirva como medio de comunicación.	Gerente de Recursos Humanos

Costo anual Q.500.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

GUÍA DE TRABAJO 5: REUNIONES ENTRE JEFES DE VENTAS Y LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la implementación de reuniones entre las gerencias de RR HH y Ventas, que permitan medir el clima organizacional de la fuerza de ventas.

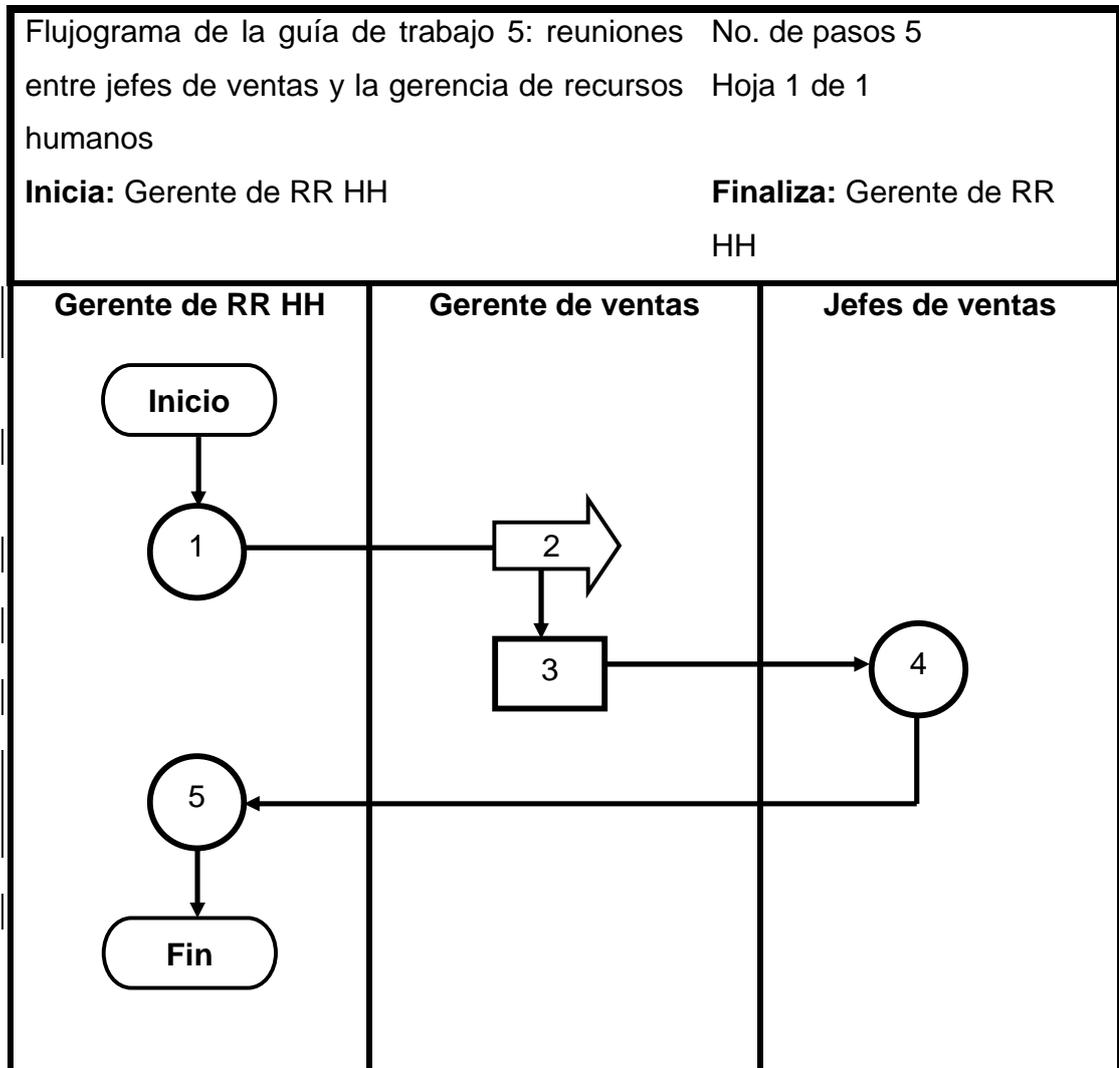
OBJETIVO

Lograr por medio de esta reunión obtener información que permita establecer el clima organización para realizar cambios o mejoras que permitan alcanzar la paz laboral de la fuerza de ventas, que ayuda a disminuir la rotación de personal.

NORMAS

1. La gerencia de ventas debe nombrar representantes que asistan a esta reunión, quienes serán los responsables de llevar inquietudes y dudas del personal relacionadas con las actividades de la gerencia de RR HH, como lo son pago de salarios y prestaciones, servicio de dicha área, capacitación y otras actividades de dicha gerencia.
2. La elaboración de dicha reunión debe ser en forma quincenal y la asistencia es de carácter obligatorio.
3. Debe elaborarse una minuta de los principales temas tratados en dicha reunión, dicha documento debe incluir una lista de asistencia.

GUÍA DE TRABAJO 5: REUNIONES ENTRE JEFES DE VENTAS Y LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia RR HH	Gerente de RR HH	1	Planificación y definición de objetivos de la reunión quincenal entre las gerencias de RR HH y Ventas.
	Gerente de ventas	2	Comunicar a los jefes de ventas sobre los objetivos de la reunión.
	Gerente de ventas	3	Nombrar a los representantes del área de ventas.
	Jefes de ventas	4	Comunicar a la fuerza de ventas sobre la implementación y objetivos de la reunión con RR HH.
	Gerente de RR HH	5	Crear un grupo de correo electrónico que incluya a gerentes, jefes y mandos medios, el cual sirva como medio de comunicación.



3.7. Estrategias de control

3.7.1. Estrategia 6; Implementación de un buzón de sugerencias para el cliente interno

Es normal que los colaboradores no expresan aspectos que les crean insatisfacción laboral, esto influenciado por el temor a perder su empleo. Para toda organización es importante evaluar el clima organización, por lo cual para la empresa EAIL, S.A. se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias, el cual sea una herramienta que ayude a detectar aspectos relevantes donde existe oportunidad de mejora en cuanto a la gestión de la administración de la fuerza de ventas, lo cual pueda ser convertido en una ventaja competitiva respecto a la competencia, ya que la diferencia entre las empresas lo marca un recurso humano capacitado, motivado, desarrollado y comprometido con su labor e identificación con una organización, y ello se logra cuando dicho recurso se siente parte de los cambios y mejoras de una empresa, la tabulación de las boletas de encuesta se sugiere realizarlo en forma bimestral para el buzón de sugerencias sea objetivo y no se convierta solo en programa de quejas. (Véase tabla 8, guía de trabajo 6 y anexo 2)

TABLA 8
ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA IMPLEMENTAR UN BUZÓN DE
SUGERENCIAS PARA CLIENTES INTERNOS

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Brindar a los colaboradores un medio de expresión respecto a aspectos que no les satisfacen.	Evaluar el clima organizacional por medio del buzón de sugerencias, logrando la participación de los colaboradores respecto a sugerencias y quejas.	Implementar un buzón de sugerencias para clientes internos, cuyo manejo sea confidencial.	1) Informar a los colaboradores sobre los objetivos e implementación del buzón de sugerencias.	Gerencia RR HH
			2) Motivar la participación de las personas en cuanto a sugerencias y quejas.	Gerencia RR HH y Jefe de grupo
			3) Evaluación de boletas.	Gerencia RR HH
			4) Elaboración de informe sobre sugerencias y quejas.	Gerencia RR HH
			5) Análisis del informe.	Gerencia RR HH
			6) Divulgación y discusión del informe.	Todas las Gerencias de la empresa

Costo anual Q.4,000.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

GUÍA DE TRABAJO 6: IMPLEMENTACIÓN DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA CLIENTES INTERNOS**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la implementación de un buzón de sugerencias para los colaboradores de EAIL, S.A.

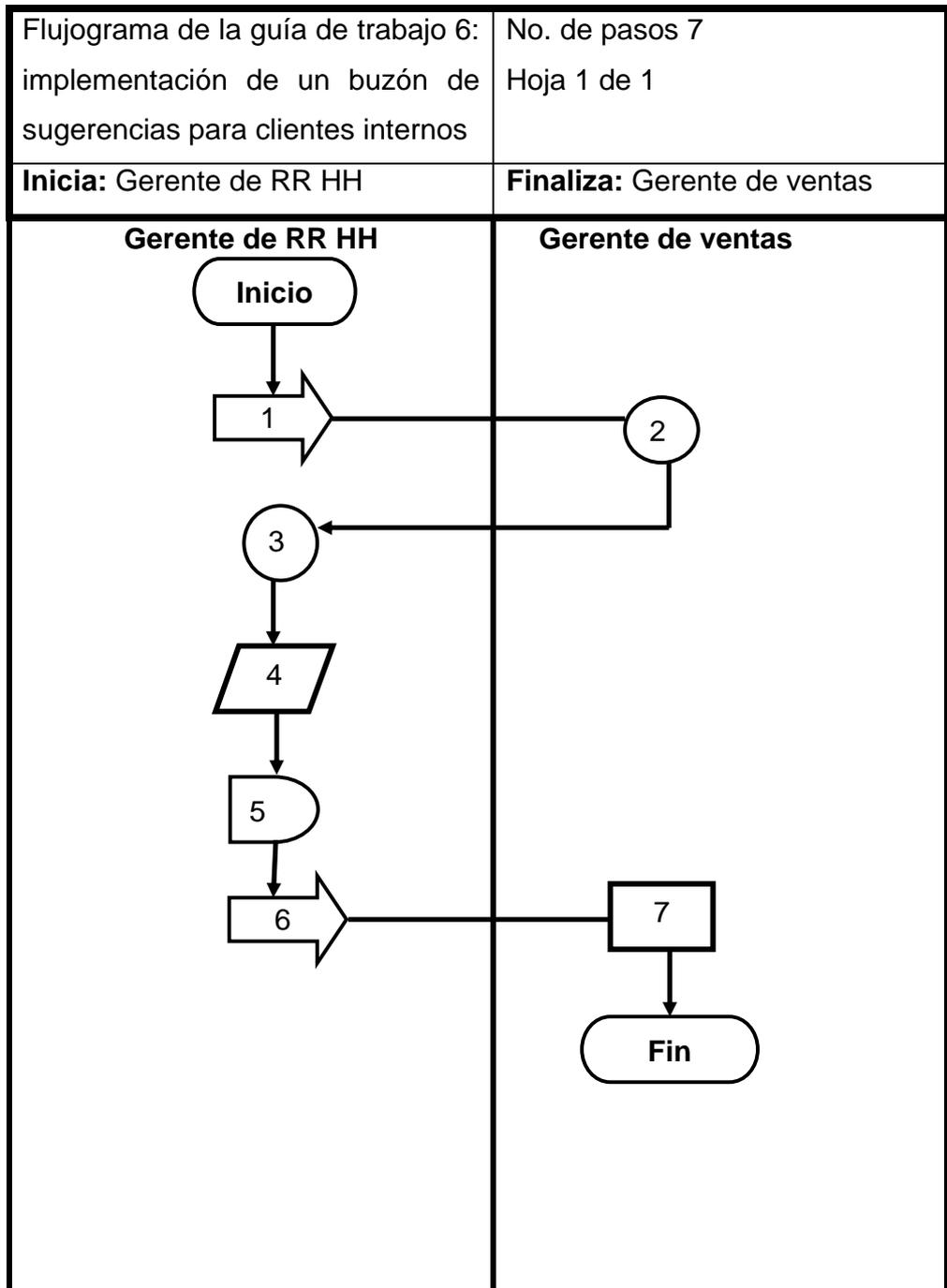
OBJETIVO

Brindar a los colaboradores un medio de expresión respecto a aspectos que no les satisfacen, lo cual permita realizar cambios que ayuden a mantener una paz laboral dentro de la organización.

NORMAS

1. La gerencia de recursos humanos debe informar a los empleados que el manejo de las boletas de sugerencias es de carácter confidencial.
2. En forma bimestral se debe entregar las boletas de sugerencias a todos los colaboradores.
3. La gerencia de recursos humanos debe entregar a la gerencia general un informe sobre los resultados del buzón de sugerencias.

GUÍA DE TRABAJO 6: IMPLEMENTACIÓN DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA CLIENTES INTERNOS			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia RR HH	Gerente de RR HH	1	Informar a los colaboradores sobre los objetivos e implementación del buzón de sugerencias.
	Gerente de ventas	2	Motivar la participación de los vendedores en cuanto a sugerencias y quejas, aprovechando las reuniones.
	Gerente de RR HH	3	Tabulación de boletas.
	Gerente de RR HH	4	Elaboración de informe sobre sugerencias y quejas.
	Gerente de RR HH	5	Análisis del informe.
	Gerente de RR HH	6	Divulgación del informe.
	Gerente de ventas	7	Evaluación de informe presentado por RR HH



3.8. Estrategias de servicio al cliente externo
--

3.8.1. Estrategia 7; Implementación de los diez mandamientos de servicio al cliente

La Gerencia de Ventas debe velar por la implementación en un corto plazo, de estrategias de servicio al cliente que permitan desarrollar la lealtad de los clientes externos hacia las marcas de la empresa; dicha implementación la puede realizar apoyándose en la Gerencia de Recursos Humanos, dichas estrategias deben basarse en los 10 mandamientos de servicio al cliente (Véase página 34). Las estrategias deben transmitirse en forma clara y precisa a la fuerza de ventas, deberán ser la guía que utilice la Gerencia de Ventas para lograr desarrollar un servicio al cliente de calidad con el cual logre desarrollar ventajas competitivas que redunden en dar un servicio al cliente mejor al que brinda la competencia. (Véase tabla 9 y anexo 2)

TABLA 9
ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE
SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Dar a conocer a los colaboradores los mandamientos de servicio al cliente.	Convertir el servicio al cliente en una fortaleza de la empresa.	Crear en la empresa la cultura del servicio al cliente.	1) Evaluación de estrategias a implementar.	Gerencia de Ventas
			2) Comunicar a la fuerza de ventas las estrategias a poner en práctica.	Gerencia de Ventas
			3) Implementación de las estrategias.	Gerencia de Ventas
			4) Evaluación de avances en el servicio al cliente.	Gerencia de Ventas
			5) Elaboración de informe estadístico.	Gerencia de Ventas
			6) Divulgación del informe a la gerencia general y todo el equipo de la gerencia de ventas.	Gerencia de Ventas

Costo anual Q.6,000.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

3.9.1. Estrategia 8 Implementación de un buzón de sugerencias para clientes externos para mejorar el servicio al cliente

La Gerencia de Ventas en un corto plazo debe dar importancia al servicio al cliente que brinda por medio de la fuerza de ventas; no medir su eficiencia solo con base a los niveles de ventas. Con la de globalización, los mercados son muy cambiantes así también existe mucha competencia en el mercado de productos de consumo masivo, es por ello que Eail, S.A. debe desarrollar un servicio al cliente, que logre convertirse en una ventaja competitiva respecto a la competencia, he aquí la necesidad e importancia de implementar un buzón de sugerencias para clientes externos que le puede ayudar a detectar las oportunidades de mejora. (Véase tabla 10, guía de trabajo 7 anexo 3)

TABLA 10
ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA IMPLEMENTAR UN BUZÓN DE
SUGERENCIAS PARA EL CLIENTE EXTERNO

Objetivo	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
Permitir al cliente externo que opine sobre los productos y servicios que adquiere de la empresa EAIL, S.A.	Detectar las oportunidades de mejora en la calidad del servicio al cliente externo.	Implementar un buzón de sugerencias para clientes externos.	1) Informar a los colaboradores sobre los objetivos e implementación del buzón de sugerencias para clientes externos.	Gerencia de Ventas
			2) Visitar y encuestar a los clientes respecto al servicio al cliente brindado.	Gerencia de Ventas
			3) Evaluación de boletas y entrevistas.	Gerencia de Ventas
			4) Elaboración de informe sobre problemas y sugerencias.	Gerencia de Ventas
			5) Análisis del informe.	Gerencia de Ventas
			6) Discusión y divulgación del informe con la Gerencia General y toma de medidas correctivas.	Gerencia de Ventas

Costo anual Q.8,000.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

GUÍA DE TRABAJO 7: IMPLEMENTACIÓN DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA CLIENTES EXTERNOS**DEFINICIÓN**

Guía que contempla la implementación de un buzón de sugerencias para los clientes externos de EAIL, S.A.

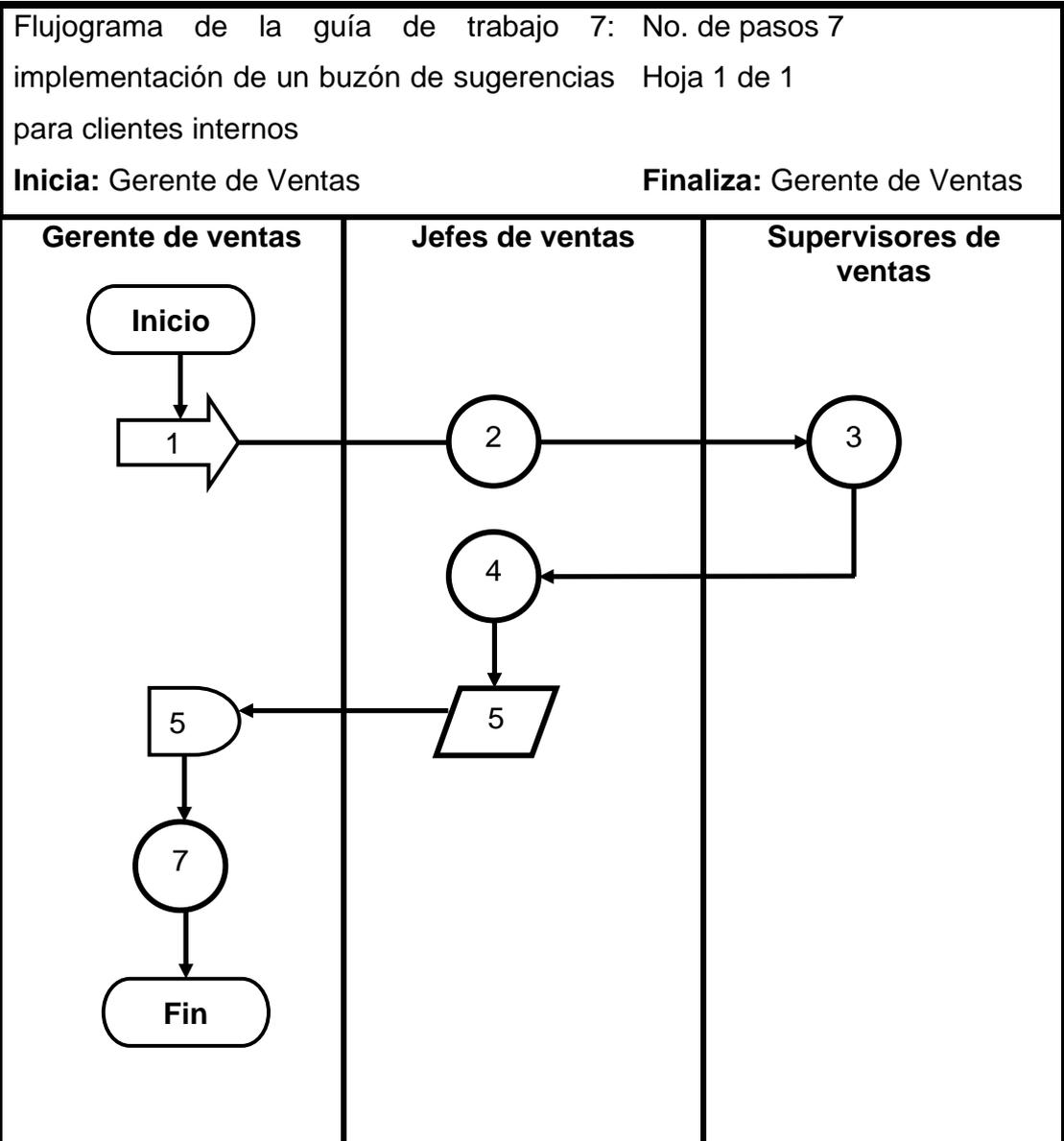
OBJETIVO

Permitir al cliente externo que opine sobre los productos y servicios que adquiere de la empresa EAIL, S.A., y así encontrar oportunidades de mejoras en el servicio al cliente.

NORMAS

1. La gerencia de ventas debe realizar la actividad del buzón de sugerencias por medio de boletas de encuesta en forma bimestral.
2. La gerencia de ventas debe evaluar los comentarios y sugerencias del buzón junto con los jefes de ventas, para detectar las oportunidades de mejora.
3. Los jefes de ventas deben informar a los supervisores y vendedores los resultados de la evaluación por medio del buzón de sugerencias.
4. La gerencia de ventas debe entregar a la gerencia general un informe sobre los resultados del buzón de sugerencias.

GUÍA DE TRABAJO 7: IMPLEMENTACIÓN DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA CLIENTES EXTERNOS			
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACCIÓN
Gerencia de ventas	Gerente de Ventas	1	Informar a los colaboradores sobre los objetivos e implementación del buzón de sugerencias para clientes externos.
	Jefes de ventas	2	Planificación de las encuestas
	Supervisores de Ventas	3	Visitar y encuestar a los clientes respecto al servicio al cliente brindado.
	Jefes de Ventas	4	Tabulación de boletas y entrevistas.
	Jefes de Ventas	5	Elaboración de informe sobre problemas y sugerencias.
	Gerente de Ventas	6	Análisis del informe.
	Gerente de Ventas	7	Toma de medidas correctivas en base a comentarios y sugerencias de los clientes.



3.10. Programa de actividades para implementación de las estrategias

El programa de propuestas para la implementación de estrategias con sus respectivas actividades está elaborado en periodo de meses, su implementación dependerá de la disponibilidad de recursos humanos y financieros de la empresa Eail, S.A. (Véase tabla 11)

TABLA 11
PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS
PARA LA EMPRESA EAIL, S.A.

Estrategia No.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	X					
2	X					
3		X				
4			X			
5				X		
6					X	
7					X	
8						X

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

3.11. Costo de la aplicación de las estrategias propuestas

Para la implementación del presente plan de estrategias debe considerarse el costo, dicha evaluación la realizara cada gerencia para luego consultarlo con la Gerencia General, esto debido a que debe evaluarse la ejecución presupuestaria de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Ventas, aunque es importante destacar que la implementación de algunas estrategias sugeridas puede realizarse sin recaer en costos solamente la inversión de tiempo. En el caso de la capacitación existen opciones con el INTECAP, entidad dedicada específicamente a dicha actividad y cuyo costo es mínimo comparado con empresas que brindan dichos servicios o el contratar una persona para que desarrolle dicha actividad. (Véase tabla 12)

TABLA 12
PRESUPUESTO ESTIMADO PARA IMPLEMENTAR
LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

CONCEPTO	COSTO ANUAL
Estrategia No. 1	Q. 1,800.00
Estrategia No. 2	Q.14,400.00
Estrategia No. 3	Q. 2,400.00
Estrategia No. 4.	Q. 4,200.00
Estrategia No. 5	Q. 500.00
Estrategia No. 6	Q. 4,000.00
Estrategia No. 7	Q. 6,000.00
Estrategia No. 8	Q. 8,000.00
TOTALES	Q.41,300.00*

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, abril de 2006.

*Los precios son a octubre de 2006.

3.11. Evaluación de los resultados de la implementación de las estrategias propuestas

Dentro de la parte de control de la Gerencia de Ventas y para evaluar los resultados después de implementar las estrategias sugeridas en la presente investigación, se deberá realizar un estudio del clima laboral de toda la fuerza de ventas de Eail, S.A., dicho análisis deberá realizarse después de seis meses de haber puesto en marcha las estrategias, con esto se podrá medir si la paz social de la organización a mejorado en forma significativa, por lo que en dicha investigación deben considerarse temas como motivación, capacitación, identificación con la organización, comunicación.

ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE PAZ LABORAL EN EAIL, S.A.

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales agradeceremos las responda de manera sincera, lo cual nos ayudara a mejorar su ambiente laboral.

1 FAVOR INDICAR CUAL ES EL NOMBRE DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA

General	<input type="text"/>	Promotor	<input type="text"/>
Secretaría	<input type="text"/>	Analista	<input type="text"/>
Jefe	<input type="text"/>	Auxiliar	<input type="text"/>
Supervisor	<input type="text"/>	Impulsadora	<input type="text"/>
Vendedor	<input type="text"/>		

2 FAVOR INDICAR EL TIEMPO QUE POSEE DE LABORAR EN LA EMPRESA

1 a 12 meses	<input type="text"/>	2 a 3 años	<input type="text"/>
1 a 2 años	<input type="text"/>	más de 3 años	<input type="text"/>

FAVOR RESPONDER LAS PREGUNTAS MARCANDO CON UNA "X" SI O NO

	SI	NO
3 Posee buena comunicación con su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Le comunican los objetivos, metas y logros de su area de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Existe trabajo en equipo en su area	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 En su area de trabajo realizan reuniones con todo el equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Los problemas los resuelven en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Posee confianza con su jefe para plantearle problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Su jefe le gira instrucciones de forma respetuosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Su jefe le apoya cuando posee problemas en su area de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Cuando existen oportunidades de un mejor puesto de trabajo, les comunican sobre la misma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 A su jefe le interesa la capacitacion de su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Le capacitan constantemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 La capacitacion recibida le ha ayudado al desarrollo de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Considera que sus objetivos de superacion laboral los puede lograr dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Considera que su trabajo es importante para el logro de las metas de la gerencia de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Se enorgullese de laborar en Eail, S.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Acá puede colocar sus dudas y/o sugerencias _____

CONCLUSIONES

- 1) La presente investigación muestra la existencia de una deficiente comunicación entre la gerencia de ventas y la gerencia de recursos humanos, derivado de la poca importancia que se da a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación; por lo que la unidad de recursos humanos tiene como principal objetivo la administración de salarios y prestaciones, lo cual ocasiona que no exista identificación del empleado con la empresa y especialmente con las gerencias de ventas y de recursos humanos.

- 2) Los resultados de la investigación reflejan la inexistencia de sistemas de información de la gerencia de recursos humanos hacia la gerencia de ventas, dificultando con ello la evaluación del clima organizacional de la compañía, por cual se genera la necesidad de implementar medios de información que permitan mejorar la administración de la fuerza de ventas.

- 3) Las estadísticas de la investigación, muestran una amplia brecha en la comunicación de los objetivos entre la gerencia de ventas y los vendedores, lo cual provoca que dichos colaboradores manifiesten no ser tomados en cuenta para la elaboración de los planes, programas y estrategias de ventas, también indican no tener oportunidad de expresar problemas y sugerencias con sus superiores.

- 4) Se evidencia una gerencia de ventas poco interesada en capacitar a la fuerza de ventas, esto da como resultado vendedores desmotivados y poco identificados con la organización, lo cual lamentablemente se transmite a los clientes externos por medio del servicio que se les brinda, provocando que no exista lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa.
- 5) El alto índice de rotación de personal afecta en la calidad del servicio al cliente, ya que no se desarrolla una identificación entre vendedores y clientes, lo cual no genera confianza en el cliente, dando como resultado que el cliente se identifique con los vendedores de la competencia.
- 6) La falta de un sistema de estadísticas que evidencie las quejas y sugerencias de los clientes, no permite tomar medidas correctivas que ayuden a mejorar la calidad del servicio al cliente que brinda la fuerza de ventas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda programar reuniones entre las gerencias de ventas y recursos humanos para mejorar la comunicación entre ambas partes, y de parte de la gerencia de ventas debe dar importancia a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas, y tener presente que la gerencia de recursos humanos solo es un facilitador de dichas actividades. La gerencia de recursos humanos debe ser tomada en cuenta en la formulación de estrategias de la gerencia de ventas, y no debe vérselo únicamente como la unidad administradora de salarios y prestaciones.
- 2) La gerencia de recursos humanos debe generar y trasladar a la gerencia de ventas informes, que reflejen las causas que provocan un alto índice de rotación de la fuerza de ventas y así dicha gerencia tome medidas correctivas que le permitan disminuir la rotación de vendedores.
- 3) La gerencia de ventas debe implementar un buzón de sugerencias para la fuerza de ventas, el cual permitirá que dichos colaboradores expresen en forma confidencial sus problemas, comentarios y sugerencias que ayuden a tomar medidas correctivas y preventivas que conlleven a lograr contar con una fuerza de ventas comprometida con la empresa y con los objetivos de la gerencia de ventas, ello también ayudará a que dicha gerencia tome decisiones más acertadas y que los vendedores se sienta parte de los cambios.

- 4) Mediante la aplicación de las estrategias propuestas puede lograrse la mejora en la comunicación de la organización, lo cual dará como resultado un recurso humano motivado y comprometido, esto repercutirá en mejorar la lealtad de los clientes externos hacia los productos de la empresa por medio de la mejora en el servicio al cliente.
- 5) Por medio de la disminución de la rotación de personal, puede lograrse la mejora continua en el servicio al cliente y desarrollar relaciones de negocios entre vendedores y clientes, obteniéndose con ello una ventaja competitiva que ayudara a que la empresa logre sus objetivos.
- 6) Se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias y quejas para los clientes externos, lo cual permita detectar las mejoras que deben realizarse en el servicio que se les brinda, logrando con ello proporcionar un servicio al cliente de calidad, lo cual se convertirá en una ventaja competitiva para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Torres, Josué Efraín. Administración II. Documento de apoyo a la Docencia. Universidad de San Carlos de Guatemala año 2000. 154 páginas.
2. Anderson, Rolph E. Administración de Ventas. Editora Mcgraw Hill. México, año 1998. Segunda Edición. 528 páginas.
3. Hugues G. David. "Administración de Ventas con Enfoque de Orientación Profesional". Thompson Editores. México, año 1999. Primera Edición. 423 páginas.
4. Kotler, Philip. Fundamentos De Mercadotecnia. Prentice Hall. México año 1998. Cuarta Edición. 585 páginas.
5. Kanut, Leslie Y Shiffman, León. Comportamiento del Consumidor. Prince-Hall Hispanoamericano S.A. México año 1997. Quinta Edición. 328 páginas.
6. Mccarty, E. PERREAULT, W. Fundamentos de la Comercialización. Madrid España, año 1996. Onceava Edición. 220 páginas.
7. Pérez, Julio Ernesto, tesis La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Guatemaltecas Y Su Orientación Hacia la Competitividad. Guatemala, noviembre de 2005. 105 páginas.
8. Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Rei Argentina S.A. Buenos Aires Argentina, año 1992. Segunda Edición. 421 páginas.
9. Robledo César. Técnicas y proceso de la investigación Científica. Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2000. 229 páginas.
10. Stoner, James A.F. Administración. Prentice Hall. México, año 1998. Tercera Edición. 826 páginas.
11. Sun-Zi. El Arte de la Guerra. Edición de Fernando Puell de la Villa, Editorial Biblioteca Nueva, S.L. Madrid, España, año 2000. 157 páginas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Torres, Josué Efraín. Administración II. Documento de apoyo a la Docencia. Universidad de San Carlos de Guatemala. 154 páginas.
2. Anderson, Rolph E. Administración de Ventas. Editora McGraw Hill. México año 1998. Segunda Edición. 528 páginas.
3. Hugues G. David. "Administración de Ventas con Enfoque de Orientación Profesional". Thompson Editores. México año 1999. Primera Edición. 423 páginas.
4. Kotler, Philip. Fundamentos De Mercadotecnia. Prentice Hall. México año 1998. Cuarta Edición. 585 páginas.
5. Kanut, Leslie Y Shiffman, León. Comportamiento del Consumidor. Prince-Hall Hispanoamericano S.A. México año 1997. Quinta Edición. 328 páginas.
6. Mccarty, E. PERREAULT, W. Fundamentos de la Comercialización. Madrid España año 1996. Onceava Edición. 220 páginas.
7. Perez, Julio Ernesto, tesis La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Guatemaltecas Y Su Orientación Hacia la Competitividad. Guatemala, noviembre de 2005. 105 páginas.
8. Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Rei Argentina S.A. Buenos Aires Argentina año 1992. Segunda Edición. 421 páginas.
9. Robledo Cesar. Técnicas y proceso de la investigación Científica. Universidad de San Carlos de Guatemala. año 2000. 229 páginas.
10. Stoner, James A.F. Administración. Prentice Hall. México año 1998. Tercera Edición. 826 páginas.
11. Sun-Zi. El Arte de la Guerra. Edición de Fernando Puell de la Villa, Editorial Biblioteca Nueva, S.L. Madrid España año 2000. 157 páginas.

CONCLUSIONES

- 1) La presente investigación muestra una deficiente comunicación en entre la Gerencia de Ventas y Recursos Humanos, derivado de la poca importancia que se da a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación; por lo que la unidad de recursos humanos tiene como principal objetivo la administración de salarios y prestaciones, lo cual ocasiona que no exista identificación del empleado con la empresa y especialmente con las áreas de Ventas y de Recursos Humanos.

- 2) Los resultados de la investigación reflejan la inexistencia de sistemas de información de la gerencia de recursos humanos hacia la Gerencia de ventas, dificultando con ello la evaluación del clima organizacional de la compañía, por cual surge la necesidad de implementar medios de información que permitan mejorar la administración de la fuerza de ventas.

- 3) Las estadísticas de la investigación, muestran una amplia brecha en la comunicación de los objetivos de parte de la Gerencia de Ventas hacia la fuerza de ventas, lo cual provoca que dichos colaboradores manifiesten no ser tomados en cuenta para la elaboración de los planes, programas y estrategias de ventas, así como no tener oportunidad de expresar problemas, comentarios y sugerencias.

- 4) Se evidencia una gerencia de ventas poco interesada en capacitar a la fuerza de ventas, esto da como resultado vendedores desmotivados y poco identificados con la organización, lo cual lamentablemente se transmite a los clientes externos por medio del servicio que se les brinda, provocando que no exista lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa.
- 5) El alto índice de rotación de personal afecta en la calidad del servicio que se brinda a los clientes, ya que no se desarrolla una identificación entre vendedores y clientes externos, lo cual no genera confianza en el cliente, dando como resultado que el cliente se identifique con los vendedores de la competencia.
- 6) La falta de un sistema de estadísticas que evidencie las quejas y sugerencias de los clientes, no permite tomar medidas correctivas que ayuden a mejorar la calidad del servicio al cliente externo que brinda la fuerza de ventas de la empresa.
- 7) La poca importancia que se da a la medición de la paz laboral de los colaboradores de la organización, da como resultado que el personal no se sienta motivado y comprometido con la empresa, lo cual no permite tomar medidas correctivas y preventivas para disminuir el alto índice de rotación del recurso humano de la Gerencia de Ventas.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda programar reuniones entre la gerencia de ventas y Recursos Humanos para mejorar la comunicación entre ambas partes, así también el área de Ventas debe dar importancia a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas, derivado que la unidad de Recursos Humanos debe desarrollar el papel de facilitador de dichas actividades. La gerencia de recursos humanos debe ser tomada en cuenta en la formulación de estrategias del área de ventas, y no ser únicamente administradora de salarios y prestaciones.
- 2) La Gerencia de Recursos Humanos debe generar y trasladar a la gerencia de ventas informes, que reflejen las causas que provocan el alto índice de rotación de la fuerza de ventas y así el área de ventas deberá implementar medidas correctivas y preventivas que le permitan disminuir la rotación del recurso humano.
- 3) La Gerencia de Ventas debe implementar un buzón de sugerencias para la fuerza de ventas, el cual permitirá que expresen sus problemas dudas, comentarios y sugerencias que ayuden a tomar medidas correctivas y preventivas que permitan contar con colaboradores comprometidos con la empresa, ello también ayudará a que el área de Ventas tome decisiones acertadas y que los vendedores se sientan parte de los cambios.

- 4) Mediante la aplicación de las estrategias propuestas puede lograrse la mejora en la comunicación de la organización, lo cual dará como resultado un recurso humano motivado y comprometido, esto repercutirá en mejorar la lealtad de los clientes externos hacia los productos de la empresa por medio de la mejora en el servicio al cliente.
- 5) Por medio de la disminución de la rotación de personal, puede lograrse la mejora continua en el servicio al cliente y desarrollar relaciones de negocios entre vendedores y clientes, obteniéndose con ello una ventaja competitiva que ayudara a que la empresa logre sus objetivos.
- 6) Se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias y quejas para los clientes externos, lo cual permita detectar las mejoras que deben realizarse en el servicio que se les brinda, logrando con ello proporcionar un servicio al cliente de calidad, lo cual se convertirá en una ventaja competitiva para la organización.
- 7) Se recomienda dentro de la parte de control, el evaluar en un periodo de seis meses, los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias sugeridas en la presente investigación y así poner en practica estrategias que ayuden a lograr la paz laboral en la organización, posteriormente debe evaluarse el clima organizacional en forma anual.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Torres, Josué Efraín. Administración II. Documento de apoyo a la Docencia. Universidad de San Carlos de Guatemala año 2000. 154 páginas.
2. Anderson, Rolph E. Administración de Ventas. Editora Mcgraw Hill. México, año 1998. Segunda Edición. 528 páginas.
3. Hugues G. David. "Administración de Ventas con Enfoque de Orientación Profesional". Thompson Editores. México, año 1999. Primera Edición. 423 páginas.
4. Kotler, Philip. Fundamentos De Mercadotecnia. Prentice Hall. México año 1998. Cuarta Edición. 585 páginas.
5. Kanut, Leslie Y Shiffman, León. Comportamiento del Consumidor. Prince-Hall Hispanoamericano S.A. México año 1997. Quinta Edición. 328 páginas.
6. Mccarty, E. PERREAULT, W. Fundamentos de la Comercialización. Madrid España, año 1996. Onceava Edición. 220 páginas.
7. Pérez, Julio Ernesto, tesis La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Guatemaltecas Y Su Orientación Hacia la Competitividad. Guatemala, noviembre de 2005. 105 páginas.
8. Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Rei Argentina S.A. Buenos Aires Argentina, año 1992. Segunda Edición. 421 páginas.
9. Robledo César. Técnicas y proceso de la investigación Científica. Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2000. 229 páginas.

10. Stoner, James A.F. Administración. Prentice Hall. México, año 1998. Tercera Edición. 826 páginas.
11. Sun-Zi. El Arte de la Guerra. Edición de Fernando Puell de la Villa, Editorial Biblioteca Nueva, S.L. Madrid, España, año 2000. 157 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas

1

Colaborador

La presente encuesta tiene por objetivo la recopilación de información que servirá para el desarrollo del trabajo de tesis denominado: “la administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo”. Se le agradece toda la información que pueda proporcionar, y nos comprometemos a manejarla con toda la ética y confidencialidad debida.

1) Edad: Entre 20 y 30 años Entre 41 y 50 años
 Entre 31 y 40 años Más de 51 años

2) Sexo: M F

3) ¿Puesto que desempeña? _____

4) ¿Tiempo de laborar en la empresa? _____ años _____ meses

5) ¿Conoce la Misión de la empresa? Si No
 en caso afirmativo, ¿cuál es? _____

6) ¿Conoce la Visión de la empresa? Si No
 en caso afirmativo ¿cuál es? _____

7) ¿Conoce específicamente los objetivos de la empresa? Si No
en caso afirmativo ¿cuáles? _____

8) ¿Le dan a conocer los objetivos de su departamento? Si No
en caso afirmativo, ¿de qué forma?

Oral escrita correo electrónico telefónica

9) ¿Cómo establecen las estrategias de ventas de su departamento?

10) ¿Participa usted en la elaboración de las estrategias de ventas?

Si No en caso afirmativo ¿de qué forma?

11) ¿Qué lo motivó a ser parte de esta empresa?

Lo económico Imagen de la empresa Estabilidad laboral

Otra causa _____

12) ¿La empresa le ha dado a conocer en forma clara las jerarquías de su

área de trabajo? Si No en caso afirmativo, ¿de qué forma se lo

dieron a conocer? _____

13) ¿La empresa le proporcionó algún manual de su puesto de trabajo?

Si No

14) ¿Recibió inducción sobre su puesto de trabajo al ingresar a la empresa?

Si No en caso afirmativo, ¿en qué consistió? _____

15) ¿Recibe capacitación relacionada con el campo de las ventas?

Si No en caso afirmativo, ¿de qué tipo? _____

_____ ¿Con qué frecuencia? _____

¿La empresa le da seguimiento a la capacitación? Si No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de seguimiento _____

16) ¿Ha recibido alguno de los siguientes cursos en la empresa?

Servicio al cliente Técnicas de ventas

Proceso de producción Comunicación eficaz

Trabajo en equipo Ninguno

17) ¿Existen programas de incentivos laborales o de ventas en la empresa?

Si No en caso afirmativo, ¿cuáles? _____

18) ¿Recibe algún tipo de incentivos por el desarrollo de sus actividades

en el área de las ventas? Si No

en caso afirmativo ¿cuáles? _____

19) ¿Considera que su labor de ventas es de importancia para la empresa?

Si No en caso afirmativo ¿porqué? _____

20) ¿Asiste a reuniones periódicas para informarse o resolver problemas?

Si No en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

Trimestral bimestral mensual semanal diaria

21) ¿Usted toma decisiones en su puesto de trabajo o tiene que consultarlas

con su jefe superior? Si No en caso afirmativo, ¿de qué

tipo? _____

22) ¿Considera que la empresa posee imagen favorable frente a sus clientes?

Si No en caso afirmativo, ¿por qué? _____

23) ¿Qué factores lo motivan en su labor de vendedor? _____

24) ¿Qué factores lo desmotivan en su labor de vendedor? _____

25) ¿Qué es para usted servicio al cliente? _____

26) ¿Le supervisan constantemente en su puesto de trabajo?

Si No en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

Trimestral bimestral mensual semanal diaria

¿de qué forma lo realiza? _____

Gracias.



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas

2

Gerentes

La presente encuesta tiene por objetivo la recopilación de información que servirá para el desarrollo del trabajo de tesis denominado: “la administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo”. Se le agradece toda la información que pueda proporcionar, y nos comprometemos a manejarla con toda la ética y confidencialidad debida.

- 1) Edad: entre 20 y 30 años entre 41 y 50 años
 entre 31 y 40 años más de 51 años
- 2) Sexo: M F
- 3) ¿Qué puesto desempeña? _____
- 4) ¿Tiempo de laborar en la empresa? años meses
- 5) ¿Considera que se pone en práctica la misión y visión de la empresa?
 Si No ¿por qué? _____

- 6) ¿La empresa posee un programa de evaluación del desempeño?
 Si No en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se realiza
 esta actividad?

Anual semestral trimestral mensual

¿Considera que es apropiado? Si No

¿por qué? _____

Página 2 de 3

7) ¿La empresa posee un programa de capacitación? Si No

en caso afirmativo, ¿con que frecuencia se realiza esta actividad?

Anual semestral trimestral mensual

¿Poseen algún tipo de control sobre los avances de la capacitación?

Si No en caso afirmativo, ¿que tipo? _____

8) ¿Motiva constantemente a su equipo de trabajo? Si No

en caso afirmativo, ¿cómo lo realiza? _____

9) ¿La empresa posee un plan de compensaciones? Si No

en caso afirmativo, ¿en qué consiste dicho plan? _____

¿con qué frecuencia se realiza esta actividad?

Anual semestral trimestral mensual

10) ¿La empresa posee un programa de valores? Si No

en caso afirmativo, ¿con que frecuencia se da a conocer a los

colaboradores? Anual semestral trimestral mensual

11) ¿Realiza reuniones con su equipo de trabajo? Si No

en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

Trimestral bimestral mensual semanal diaria

12) ¿Transmite información constante a su equipo de trabajo?

Si No en caso afirmativo, ¿en qué forma?

Oral escrita correo electrónico telefónica

- 13) ¿Comunica a su equipo de trabajo los objetivos de la
 Si No en caso afirmativo, ¿en qué periodo los establece?
 Trimestral bimestral mensual semanal diaria
- 14) ¿Existen manuales de normas y procedimientos del área que usted administra? Si No en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se actualizan? _____
- 15) ¿Supervisa constantemente la labor de su equipo de trabajo?
 Si No en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
 Anual semestral trimestral mensual
 ¿qué medio utiliza? _____
- 16) ¿Qué método utiliza para la selección y reclutamiento de colaboradores?
 Por medio del Depto. de RR HH
 Los selecciona por recomendación de un colaborador
 Por medio de Outsourcing
 ¿Considera que el método utilizado es el más apropiado? Si No
 ¿por qué? _____
- 17) ¿Considera que existe un alto índice de rotación en la empresa?
 Si No en caso afirmativo, ¿cual considera que es la causa? _____
 ¿Con qué frecuencia se da esta rotación? _____
- 18) ¿Considera que el constante cambio de vendedores, influye en los clientes al momento de decidir comprar productos de la empresa Eail, S.A.? Si No ¿por qué? _____
- 19) ¿Qué factores considera que influyen en la eficiente administración de la fuerza de ventas de la empresa?
 1. _____

2. _____

3. _____

Gracias.

Página 1 de 4



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

3

Cliente

La presente encuesta tiene por objetivo la recopilación de información que servirá para el desarrollo del trabajo de tesis denominado: "la administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo". Se le agradece toda la información que pueda proporcionar, y nos comprometemos a manejarla con toda la ética y confidencialidad debida.

1) Edad: Entre 20 y 30 años Entre 41 y 50 años
Entre 31 y 40 años Más de 51 años

2) Sexo:

3) ¿Hace cuánto tiempo se inició este negocio? Años meses

4) ¿Cuáles son los tipos de golosinas que más vende?

Galletas Dulces Boquitas otros _____

5) ¿Cuáles son los 3 productos que prefiere vender?

1. _____ ¿por qué? _____

2. _____ ¿por qué? _____

3. _____ ¿por qué? _____

6) ¿Cuál de los siguientes factores es importante para usted al momento de comprar productos?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Margen de ganancia | <input type="checkbox"/> | Calidad | <input type="checkbox"/> |
| La atención del vendedor | <input type="checkbox"/> | La empresa que los vende | <input type="checkbox"/> |
| El servicio al cliente | <input type="checkbox"/> | La resolución de quejas o sugerencias | <input type="checkbox"/> |
| Precio | <input type="checkbox"/> | La marca | <input type="checkbox"/> |

7) ¿Cuáles son las 3 empresas que le brindan mejor servicio al cliente?

1. _____ ¿por qué? _____
2. _____ ¿por qué? _____
3. _____ ¿por qué? _____

8) ¿Con los vendedores de qué empresas tiene mejor relación de negocios?

Nombre de la empresa: ¿por qué?

1. _____
2. _____
3. _____

9) ¿Los vendedores de qué empresa le convencen con mayor frecuencia para que compre sus productos? _____

10) ¿La fuerza de ventas de alguna empresa demuestra trabajar en equipo?

Si No en caso afirmativo, ¿qué empresa? _____ ¿con qué acciones lo ha determinado?

Página 3 de 4

11) ¿El personal de alguna de las empresas se ve siempre motivado?
Si No en caso afirmativo, ¿qué empresa? _____
¿Con qué acciones lo ha determinado? _____

12) ¿Le gustaría laborar en alguna empresa con las que tiene relación comercial?
Si No en caso afirmativo, ¿qué empresa? _____
¿Por qué? _____

13) ¿El constante cambio de vendedores le afecta en?
El servicio Respaldo en compra Imagen de la empresa
¿por qué? _____

14) ¿De parte de alguna empresa le han consultado acerca del servicio que le brindan los vendedores? Si No
en caso afirmativo, ¿de qué empresa? _____ ¿Por que medio?
Telefónicamente Personalmente otro medio _____

15) ¿Qué empresa ha observado que supervisa con mayor frecuencia a sus vendedores? _____ ¿por qué? _____

16) ¿Cuáles son las 3 empresas, de las cuales sus vendedores le visitan con mayor frecuencia?

1. _____

2. _____

3. _____

17) ¿A qué empresa considera líder en el mercado de productos, como lo son dulces, boquitas y galletas? _____

¿por qué? _____

Página 4 de 4

18) Para usted ¿qué es servicio al cliente? _____

19) ¿Podría mencionar 3 características que distinguen a un buen vendedor?

1. _____

2. _____

3. _____

20) ¿Cuál considera que es la labor de un vendedor?

21) ¿Qué imagen tiene de los vendedores de la empresa Eail, S.A.?

22) ¿Qué imagen tiene de la empresa Eail, S.A.?

23) ¿Cuál de los siguientes factores son importantes para usted, al momento de comprar productos de la empresa Eail, S.A.?

Calidad Precio El empaque

Servicio al cliente El sabor La marca

Volumen de venta Margen de ganancia

Gracias.

Página 1

ANEXO 2

MODELO DE BOLETA PARA EL BUZÓN DE SUGERENCIAS DE LA FUERZA DE VENTAS DE EAIL, S.A.

El objetivo de esta encuesta es recopilar sugerencias y comentarios de la fuerza de ventas, lo cual permita realizar mejoras y poner en práctica sus sugerencias, y con ello lograr que usted se sienta parte importante de los cambios en esta organización y así juntos convertirnos en la mejor fuerza de ventas del mercado. La información que usted brinde será confidencial, por ello no es necesario que coloque su nombre en la presente boleta.

- 1) ¿Antigüedad laboral en la empresa? años meses

- 2) ¿Le transmiten los objetivos de su departamento? Si No
en caso afirmativo, ¿de qué forma?
Oral escrita correo electrónico telefónica

- 3) ¿Participa usted en la elaboración de las estrategias de ventas?
Si No en caso afirmativo ¿de qué forma?

- 4) ¿Recibe capacitación relacionada con el campo de las ventas?
Si No en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

- 5) ¿Qué factores lo motivan en su labor de vendedor? _____
_____ :::: _____

6) ¿Qué factores lo desmotivan en su labor de vendedor? _____

7) ¿Qué sugerencia considera pueden aplicarse para mejorar el nivel de ventas de la empresa? _____

Página 1

ANEXO 3

MODELO DE BOLETA PARA EL BUZÓN DE SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA EAIL, S.A.

El objetivo de esta encuesta es recopilar quejas, sugerencias y comentarios de nuestros clientes, que ayuden a encontrar oportunidades de mejora de nuestra organización y con ello alcanzar su satisfacción total de respecto a nuestro servicio al cliente y la calidad de nuestros productos.

1) ¿Mencione 2 empresas que le brindan buen servicio al cliente?

1. _____ ¿por qué? _____

2. _____ ¿por qué? _____

2) ¿Los vendedores de alguna compañía demuestra trabajar en equipo?

Si No en caso afirmativo, ¿qué empresa? _____

3) ¿Los vendedores de Eail, S.A. ven motivados? Si No

en caso afirmativo, ¿por qué? _____

4) ¿Considera que existe constante cambio de vendedores en Eail, S.A.?

Si No en caso afirmativo, ¿Por qué? _____

5) ¿En qué le afecta el constante cambio de vendedores?

El servicio Respaldo en compra Imagen de la empresa

6) ¿De Eail, S.A. le han consultado sobre el servicio que le brindan los vendedores? Si No

7) ¿Los vendedores de Eail, S.A. le visitan con frecuencia? Si No

8) Para usted ¿qué es servicio al cliente? _____

9) ¿Cuál de los siguientes factores son importantes para usted, al momento de comprar productos de Eail, S.A.?

Calidad Precio Servicio al cliente

Margen de ganancia Calidad de los productos

ANEXO 4

GUÍA DE INDUCCIÓN



GUÍA DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DE EAIL, S.A.

ÍNDICE

	Página
Bienvenida a colaboradores	01
Historia de la empresa	02
Visión	03
Misión	04
Filosofía	05
Objetivos sociales	05
Objetivos económicos	06
Estructura organizacional	07
Fundamentos de servicio al cliente	08
Los diez mandamientos de servicio al cliente	09
Consejos para brindar un buen servicio al cliente	10
Reuniones de equipo de trabajo	11

YA ERES PARTE DE EAIL, S.A.

Un gran equipo

Nos da gusto que personas como tú formen parte de esta empresa, la cual te brinda toda la confianza y apoyo para el desarrollo de tus actividades; estamos seguros que harás realidad tus metas personales y laborales, lo cual redundara en el beneficio para la empresa, para ti y tu familia.

BREVE HISTORIA DE NUESTRA EMPRESA

El 01 de diciembre de 1,960 el INCAP firmó con Cervecería Centroamericana, S.A. el contrato por medio del cual se autorizaba a dicha corporación la producción y distribución del producto INCAPARINA, lo que dio lugar a la creación del área de alimentos que se encargaría de la venta de dicho artículo.

Luego se sumaron otros productos para su distribución, lo que provocó el 01 de julio de 1,994 la creación de EAIL, S.A., que se ha caracterizado por ser dinámico y pujante en la distribución de productos alimenticio.

VISIÓN

Ser una organización eficiente, agresiva, competitiva y líder en la comercialización de productos de consumo masivo de calidad mundial, con importante participación en el mercado, alcanzando altos volúmenes de ventas, logrando con ello la rentabilidad basada en el trabajo en equipo y calidad en el servicio al cliente.

MISIÓN

- ✓ SOMOS una organización que comercializa productos alimenticios de calidad mundial.
- ✓ ESTAMOS plenamente convencidos de lo importante que es brindar un servicio al cliente basado en la calidad.
- ✓ BUSCAMOS diariamente el liderazgo en el mercado regional, que permita alcanzar los volúmenes de ventas deseados.
- ✓ PROMOVEMOS la eficiencia y productividad que nos permitan ser rentables, apoyándonos en la tecnología y el trabajo en equipo.
- ✓ CONTRIBUIMOS al desarrollo de la comunidad en aspectos educativos, de nutrición y seguridad alimentaría.

NUESTRA FILOSOFÍA

En EAIL, S.A. hacemos todo bien desde la primera vez.

OBJETIVOS SOCIALES

Crear fuentes de empleo para los guatemaltecos que como usted buscan oportunidades de desarrollo y estabilidad laboral, y con ello proveer a las familias de un ingreso económico que se transforme en alimentación, vivienda, educación, vestuario, recreación y salud.

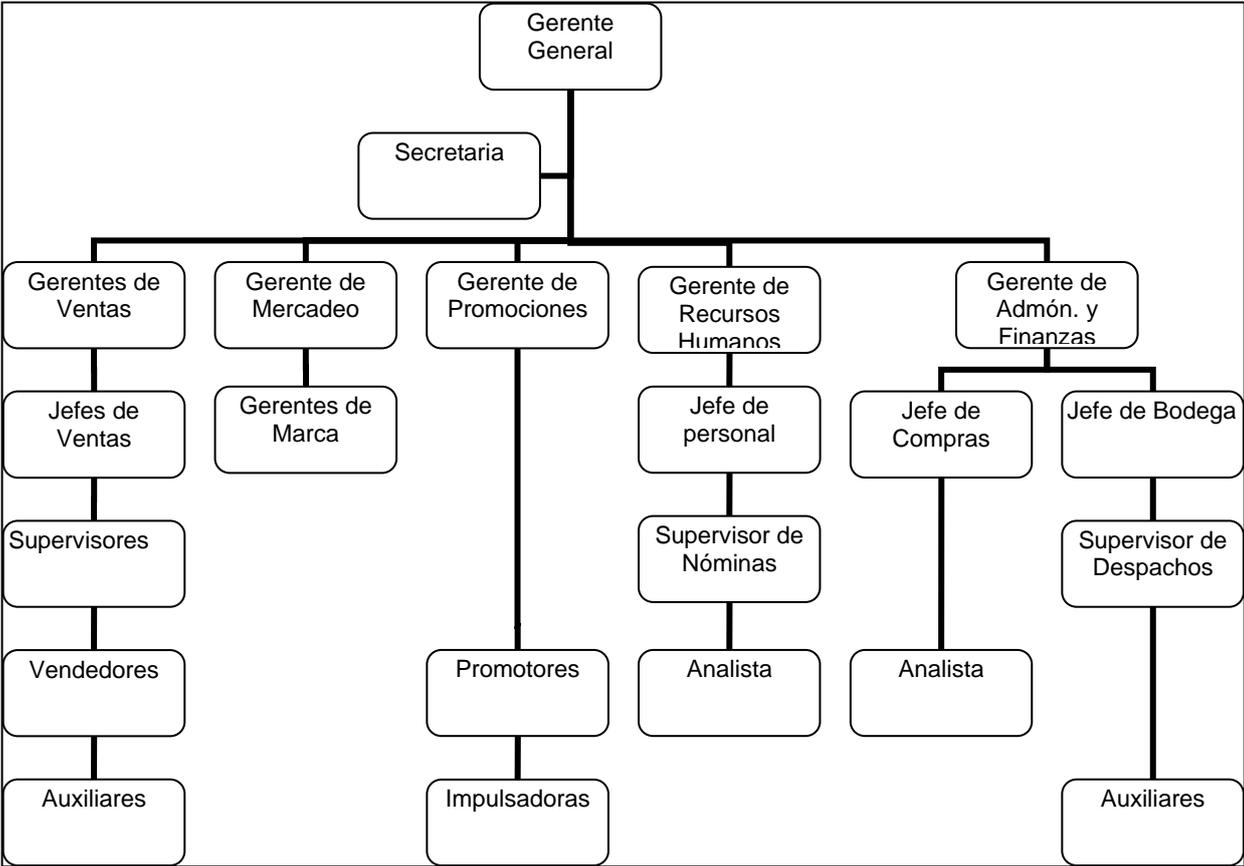
Proveer a la sociedad productos y servicio de calidad.

OBJETIVOS ECONÓMICOS

Contribuir con la economía de Guatemala, por medio de la comercialización de productos de calidad a precios razonables que permitan lograr una rentabilidad que se convierta en beneficios para nuestros inversionistas y en una estabilidad laboral para nuestros colaboradores.

ASÍ ESTAMOS ORGANIZADOS

ORGANIGRAMA DE EAIL, S.A.



FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

El éxito de nuestro negocio depende del servicio al cliente que brindemos todo el equipo, por ello debemos buscar diariamente la satisfacción de nuestros clientes, "el servicio al cliente es responsabilidad de todos".

¡¡¡El problema de los seres humanos no está en equivocarse, sino en seguir cometiendo los mismos errores!!!

LOS 10 MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- 1) El cliente por encima de todo.
- 2) No hay nada imposible cuando se quiere.
- 3) Cumplir todo lo que se promete.
- 4) Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
- 5) Para el cliente la empresa marca la diferencia.
- 6) Fallar en un punto significa fallar en todo.
- 7) Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- 8) El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- 9) Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- 10) Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

CONSEJOS PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE

- Haga sentir a los clientes que esta dispuestos a ayudarlo.
- Demuestre comprensión y respeto, nunca ignore al cliente.
- No haga lo que no le gustaría que le hagan.
- Trate a los seres que le rodean, como le gustaría ser tratado.
- No juzgue al cliente por su apariencia, todos son importantes.

**Un Servicio de
Calidad se convierte
en una VENTAJA
COMPETITIVA**

*¡Las reuniones de
trabajo son
importantes!*

*Asiste a las reuniones de
la fuerza de ventas.*

*Entérate, exprésate y se
parte de los planes y
proyectos del equipo de
ventas.*

ANEXO 5
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia de Ventas

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia General

GERENCIAS QUE SUPERVISA: Ninguna

MISIÓN DE LA GERENCIA:

Somos la gerencia de ventas de la empresa EAIL, S.A., y por medio de los conocimientos éticos, profesionales, responsabilidad y entusiasmo, buscaremos siempre incrementar y mantener los volúmenes de ventas de los productos de la compañía y alcanzar la satisfacción total de nuestros clientes, por medio de brindar un servicio de calidad a través de una fuerza de ventas comprometida e identificada con la organización.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA:

- Brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Incrementar y mantener los volúmenes de ventas por medio de una fuerza de ventas que lucha por vender los productos diariamente.
- Proporcionar a la fuerza de ventas, información de los productos que distribuyen, y así realizar publicidad de boca en boca con los clientes.
- Ampliar la cartera de clientes a través del desarrollo de los vendedores.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GERENCIA:

- Promocionar y vender los productos que comercializa la empresa.
- Elaborar la planificación semanal de visita de la ruta de ventas.
- Elaborar presupuestos de ventas a los clientes.
- Controlar y clasificar la cartera de clientes.
- Monitorear el buzón de sugerencias para clientes externos.
- Otras atribuciones inherentes a la gerencia de ventas.

GERENTE DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto Nombre del Puesto Ubicación Administrativa Inmediato Superior Subalternos	1.01 Gerente de ventas Gerencia de ventas Gerente general Jefe de ventas, supervisores, vendedores y auxiliares.
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación, organización, integración, dirección y control del proceso de ventas de la organización.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Coordina, planifica, supervisa y controla con la gerencia general, las diferentes actividades y estrategias de ventas.• Aprueba la planificación semanal de las actividades de ventas de sus subalternos.• Coordinación de la cartera de clientes.• Supervisa de la eficiencia de la fuerza de ventas.• Administra el recurso humano de la gerencia de ventas.• Apoya en la inducción y capacitación de la fuerza de ventas.• Elabora informes estadísticos de ventas.• Realiza reuniones de trabajo con los vendedores.• Autorización del presupuesto anual.• Medición de ventas y rentabilidad por distrito.• Chequeos de mercado.• Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Debido a sus actividades mantiene relación estrecha con el gerente general, con la fuerza de ventas y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los jefes de ventas.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla la fuerza de ventas, así como también velar por que todos los colaboradores de dicha gerencia hagan buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Licenciatura en Administración de Empresas o en Mercadeo, de preferencia con Maestría en Administración de Negocios.
Experiencia interna	Dos años como mínimo de pertenecer al área de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Cinco años de experiencia como gerente de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Toma de decisiones• Creatividad e innovación• Trabajo en equipo• Capacidad de negociación• Excelentes relaciones humanas• Administración de RR HH• Vocación de servicio al cliente
Destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Operar equipo de computación• Dominio de Window´s
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Bilingüe Inglés/Español• Poseer vehículo

JEFE DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto Nombre del Puesto Ubicación Administrativa Inmediato Superior Subalternos	1.02 Jefe de ventas Gerencia de ventas Gerente general Supervisores, vendedores y auxiliares.
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo, que recibe instrucciones del gerente de ventas; tiene a su cargo el proceso administrativo de la fuerza de ventas.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Apoya en la coordinación, planificación, supervisión y control con la gerencia de ventas, y en las diferentes actividades y estrategias de ventas de dicha gerencia.• Comunica a los supervisores la planificación semanal de las actividades de ventas.• Supervisa la eficiencia de los supervisores y vendedores.• Administra el recurso humano de la gerencia de ventas.• Apoya en la inducción y capacitación de la fuerza de ventas.• Elabora informes estadísticos de ventas.• Realiza reuniones de trabajo con la fuerza de ventas.• Chequeos de mercado.• Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Se relaciona con el gerente de ventas, fuerza de ventas y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los supervisores de ventas.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla la fuerza de ventas, así como también velar por que todos los colaboradores de dicha gerencia hagan buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Licenciatura en Administración de Empresas o en Mercadeo.
Experiencia interna	Dos años de laborar en la gerencia de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Tres años de experiencia como jefe de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Toma de decisiones• Creatividad e innovación• Trabajo en equipo• Capacidad de negociación• Excelentes relaciones humanas• Administración de RR HH• Vocación de servicio al cliente
Destrezas	<ul style="list-style-type: none">• Operar equipo de computación• Dominio de Window's
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Bilingüe Inglés/Español• Poseer vehículo

SUPERVISOR DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto Nombre del Puesto Ubicación Administrativa Inmediato Superior Subalternos	1.03 Supervisor de ventas Gerencia de ventas Jefe de ventas Vendedores y auxiliares
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo y operativo, que recibe instrucciones de trabajo de parte del supervisor de ventas, tiene a su cargo la supervisión de las actividades de los vendedores.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Supervisa y controla las diferentes actividades y estrategias de ventas de la gerencia de ventas.• Transmite a los vendedores la planificación semanal de las actividades de ventas.• Verifica existencia de los productos a la venta.• Actualiza la cartera de clientes.• Supervisa la eficiencia de los vendedores.• Administra a vendedores y auxiliares.• Apoya en la inducción y capacitación de la fuerza de ventas.• Elabora informes estadísticos de visitas a clientes.• Realiza reuniones de trabajo con los vendedores.• Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Debido a sus actividades, mantiene relación estrecha con el gerente de ventas, jefes de ventas, vendedores, auxiliares y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los vendedores.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla la fuerza de ventas, así como también velar por que se haga buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Pensúm de estudios cerrado en las carreras de Administración de Empresas o en Mercadeo.
Experiencia interna	Dos años de laborar en la gerencia de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Tres años de experiencia como supervisor de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Toma de decisiones• Creatividad e innovación• Trabajo en equipo• Capacidad de negociación• Excelentes relaciones humanas• Administración de RR HH• Vocación de servicio al cliente
Destrezas	Operar equipo de computación
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Dominio de Window's• Poseer vehículo

VENDEDOR

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	1.04
Nombre del Puesto	Vendedor
Ubicación Administrativa	Gerencia de ventas
Inmediato Superior	Supervisor de ventas
Subalternos	Auxiliares de ventas
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter operativo, que recibe instrucciones de trabajo de parte del supervisor de ventas, tiene a su cargo vender los productos de la empresa.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Promocionar y vender los productos de la empresa.• Elaborar presupuestos a clientes• Realizar reporte de visitas a clientes semanalmente.• Administra al auxiliar.• Apoya en la inducción y capacitación de auxiliares.• Elabora informes estadísticos de visitas a clientes.• Toma pedidos a los clientes• Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Debido a sus actividades mantiene relación estrecha con el gerente de ventas, jefes de ventas, supervisores, auxiliares y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Delegar funciones y actividades a los auxiliares.
Responsabilidades	De las actividades propias y de las que desarrolla el auxiliar de ventas, así como también velar por que se haga buen uso y cuiden los activos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título de nivel medio.
Experiencia interna	Un año de laborar en la gerencia de ventas de la empresa.
Experiencia externa	Dos años de experiencia como vendedor.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Toma de decisiones• Creatividad e innovación• Trabajo en equipo• Capacidad de negociación• Excelentes relaciones humanas• Vocación de servicio al cliente
Destrezas	Conocimiento de los diferentes lugares de la ciudad y manejo de vehículo.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Poseer licencia de conducir vehículo• Buena presentación.

AUXILIAR DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	1.05
Nombre del Puesto	Auxiliar de ventas
Ubicación Administrativa	Gerencia de ventas
Inmediato Superior	Vendedor
Subalternos	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter operativo, que recibe instrucciones de trabajo de parte del vendedor, tiene a su cargo apoyar en la venta de los productos de la empresa al vendedor.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Promocionar y vender los productos de la empresa.• Apoyar en la toma pedidos a los clientes.• Entregar el producto a los clientes.• Otras atribuciones inherentes al puesto.
Relaciones de trabajo	Mantiene relación estrecha con el gerente de ventas, jefes de ventas, vendedores, auxiliares y el resto de áreas de la organización.
Autoridad	Ninguna.
Responsabilidades	De las actividades propias, así como también velar por que se haga buen uso y cuiden los activos de la empresa.
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Titulo de nivel medio.
Experiencia externa	Un año de experiencia en el área de ventas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Creatividad e innovación• Trabajo en equipo• Capacidad de negociación• Excelentes relaciones humanas• Vocación de servicio al cliente
Destrezas	Conocimiento de los diferentes lugares de la ciudad y manejo de vehiculo.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Buena presentación.