

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MERCADEO**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DE LA FUERZA DE
VENTAS COMO VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA QUE BRINDA
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

LICDA. GLADIS IVON HERNANDEZ GARCÍA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MERCADEO**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DE LA FUERZA
DE VENTAS COMO VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA QUE
BRINDA SOLUCIONES Y SERVICIOS DE AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL EN
EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICDA. GLADIS IVON HERNANDEZ GARCÍA

DOCENTE: DR. FERNANDO ALFREDO JEREZ GONZÁLEZ, PhD.

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Ricardo Abdalla
Evaluador:	Msc. Claudia Aquino
Evaluador:	Msc. Flory Valdez


ACTA/EP No. **03155****ACTA No. Ref.EEP.OF.MM-B-009-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las **10:00 - 13:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado (a) **Gladis Ivon Hernandez Garcia**, carné No. **200516382** estudiante de la Maestría en **Mercadeo** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Mercadeo**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

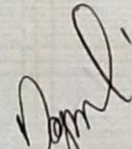
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Propuesta de estrategia de reposicionamiento de la fuerza de ventas, como ventaja competitiva, en una empresa que brinda soluciones y servicios de automatización industrial, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas y modifique el nombre de su documento


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



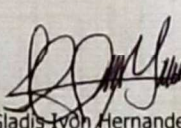
Msc. Ricardo Abdalla
Coordinador



Msc. Claudia Aquino
Evaluador



Msc. Flory Valdez
Evaluador



Lcda. Gladis Ivon Hernandez Garcia
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA la estudiante **Gladis Ivon Hernández García**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 3 de octubre de 2020.



(f)

Dr. Ricardo Abdallá
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por bendecirme con la culminación de un triunfo más y acompañarme siempre en mi desarrollo profesional y personal
- A MIS PADRES:** Por estar siempre a mi lado apoyándome, especialmente a mi madre, gracias por cada palabra de aliento que me ayudó a lograr esta meta
- A MIS HERMANOS** Por brindarme su apoyo incondicional durante el transcurso de mis estudios.
- A TODA MI FAMILIA** Tíos, primos, sobrinos y demás familia que siempre han estado presentes brindándome su apoyo.
- A MIS COMPAÑEROS** Por ser piezas claves en el desarrollo de mi carrera y por compartir experiencias inolvidables, especialmente a mi grupo de trabajo por su apoyo y ayuda en este logro.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por darnos la oportunidad de seguir mis estudios con un nuevo método y sobre todo cuidando de la calidad de profesionales.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por darme la oportunidad de crecer profesionalmente, a los catedráticos, por compartir sus amplios conocimientos y a todo el personal por su ayuda.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del sector o industria	1
1.2 Antecedentes de la empresa	4
1.3 Antecedentes de tesis	5
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Administración	10
2.1.1 Definición	10
2.1.2 Administración de los Recursos Humanos	11
2.2 Ventas.....	12
2.2.1 Enfoque de Venta	12
2.2.2 Tareas del vendedor	13
2.3 Fuerza de Ventas	13
2.3.1 Administración de ventas.....	15
2.3.2 Administración de la fuerza de venta	15
2.3.3 Organización de la fuerza de ventas	16
2.3.4 Diseño de la fuerza de ventas	17
2.3.5 Proceso de Venta personal.....	18
2.3.6 Instrumentos de apoyo para la venta.....	18
2.3.7 Relación venta personal con administración de ventas	19
2.4 Compensación y prestaciones.....	19
2.5 Evaluación del desempeño	20

2.6	Ventaja.....	20
2.6.1	Ventaja Competitiva.....	20
2.6.2	Elegir las ventajas competitivas correctas	21
2.6.3	Diferenciación por medio del personal.....	22
2.6.4	Relaciones funcionales	22
2.7	Estrategia.....	23
2.8	Estrategia de la fuerza de venta	24
2.9	Clientes.....	25
2.9.1	Relación con el cliente	25
2.9.2	Administración de relaciones con los clientes.....	25
2.10	Competencia.....	26
2.11	Entorno de Marketing	26
2.12	Control	27
3.	METODOLOGÍA	28
3.1	Definición del problema	28
3.2	Delimitación del problema:.....	28
3.2.1	Unidad de análisis	28
3.3	Objetivos.....	29
3.3.1	Objetivo general.....	29
3.3.2	Objetivos específicos	29
3.4	Diseño Utilizado.....	29
3.4.1	Al objeto de estudio uno y dos:.....	30
3.4.2	Al objetivo específico tres:	31
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33

4.1	Objetivo específico uno.....	33
4.1.1	Contratación del personal de ventas	33
4.1.2	Capacitaciones	34
4.1.3	Motivación.....	35
4.1.4	Supervisión	36
	CONCLUSIONES.....	39
	BIBLIOGRAFÍA	41
	E-grafía42	
	Anexos.....	43

RESUMEN

El objeto del presente documento fue realizar el análisis de las estrategias actuales de la fuerza de ventas en la empresa objeto de estudio, para este análisis se necesitaba identificar de forma primordial si realmente se contaba con estrategias claras y procedimientos correctos a lo relacionado con el personal de ventas; esto quedó evidenciado a través del análisis de la situación en la que se encuentra el área de ventas y de acuerdo a los resultados se presentaron varias propuestas las cuales pueden ser desarrolladas y aplicadas.

Se inicia con la evaluación de la empresa para determinar un aspecto importante en el cual podían basar la forma de administrar correctamente la fuerza de ventas, que por el entorno de la empresa, es primordial tener a las personas idóneas en el puesto y realizar un trabajo a profundidad con cada uno de ellos, utilizando estrategias alcanzables y realizables, esto ayudará a crear una ventaja competitiva frente a los competidores y crear una imagen diferente y sobre todo innovadora de parte de la empresa frente al cliente.

Para la recopilación de datos se utilizó el método cualitativo y se utilizó como instrumento la entrevista a profundidad a las siete personas que forman parte de la fuerza de ventas, la cual ayudó a recopilar información importante y relevante para lograr realizar las propuestas planteadas.

Es importante indicar que la empresa además de tener marcas posicionadas en el mercado, puede obtener diversos beneficios aplicando las estrategias propuestas, iniciando con tener un excelente personal el cual sea un representante idóneo frente al cliente y que sea la carta de presentación de la empresa y de las marcas, además de poder prestar el servicio de asesoría de forma correcta y confiable, teniendo a la mejor fuerza de ventas para que se establezca la ventaja de competitividad en un mercado dinámico donde cada día surgen competencias más agresivas, no solo de productos directos sino de sustitutos lo cuales pueden poner en riesgo los objetivos y metas trazadas.

INTRODUCCIÓN

El presente documento aborda el análisis de la fuerza de ventas en una empresa privada la cual se encuentra dentro del sector industrial. La empresa objeto de estudio es representante de varias marcas dedicadas a la automatización industrial, inició como una pequeña empresa hace más de veinte años en Guatemala, ahora cuenta con más de veinte años en el mercado y genera empleos para más de cuarenta personas, además de ser reconocido por varios clientes por la calidad de producto que distribuyen.

El área de ventas es una de las fundamentales dentro de una empresa, es importante destacar que todos los departamentos de la empresa deben estar bien estructurados para que sea sólido. El departamento de ventas debe diseñar sus estrategias alineadas a la filosofía de la empresa. Para este trabajo se utilizó un análisis cualitativo, con la intención de establecer la situación actual. Se contó con siete personas para el análisis, los cuales tienen el puesto de vendedores, estas personas brindaron datos relevantes e importantes para realizar el análisis de la situación actual.

En antecedentes se citan diferentes tesis realizadas a varios sectores de empresas, en cada uno se detallan fracciones de lo investigado sobre la fuerza de ventas, donde se fundamenta que efectivamente es una pieza clave en la administración comercial, la cual puede convertirse en ventaja de competitividad, si es administrada de forma correcta y aplicando las estrategias correctas. También se abordan los antecedentes del sector industrial y antecedentes de la empresa objeto de estudio

El marco teórico contiene la exposición y análisis las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; además se desarrollan temas importantes que tienen relación con el entorno del área de ventas y la relación que se tiene con el área de mercadeo, citando diferentes autores los cuales resaltan que toda empresa debe

buscar y enfocarse en tener una ventaja competitiva frente a sus competidores. El análisis del trabajo realizado comparado con las tesis que se colocan en los antecedentes y el marco teórico que se aborda, denota que es necesario contar con una buena organización de la fuerza de ventas, será importante para alcanzar metas y objetivos planteados por la empresa.

La metodología contiene de forma clara y precisa el proceso utilizado para abordar el tema planteado. El contenido en este capítulo, es la definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, unidad de análisis, entre otros.

En la discusión de los resultados se detallan los hallazgos obtenidos en la entrevista a profundidad, donde se detectaron varios temas relevantes los cuales tienen una ineficiencia, la cual es percibida por el personal de ventas y se detallan los hallazgos encontrados.

En la parte final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones, dándole mayor importancia a las recomendaciones donde se plantean una serie de estrategias las cuales se enfocan en el cliente y sobre todo a darle una atención personalizada, esto ayudará a un reposicionamiento de la fuerza de ventas.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes del sector o industria

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen la finalidad de transformar la materia prima en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industria, esto de acuerdo a los productos que se fabrican.

La economía de Guatemala es propia de un país en desarrollo, constituyendo la mayor economía de América Central, y la undécima de América Latina. Su PIB, representa un tercio del PIB regional.

La industria es la actividad que tiene como propósito transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados, utilizando una fuente de energía. Además de materiales, para su desarrollo la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas por su especialización laboral. Existen diferentes clases de industrias en virtud del propósito ético fundacional de su actividad (ecológicas: fundamentos ecologistas) y tipos que la demarcan en ámbitos sectoriales según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimentaria se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos y las conservas, entre otros.

La industria en Guatemala desde unos años hasta la actualidad se ha desarrollado y han automatizado sus procesos para generar mayor productividad. Esto ayuda a la empresa a disminuir costos. Esto avances e implementación de automatizar los procesos ha colaborado a que las empresas brinden diversidad de productos al cliente y en mejores precios. Los procesos de industrialización han cambiado la economía del país y se han caracterizado por la fabricación de bienes y servicios a través de maquinarias de la forma más rápida y eficiente que se puede traducir en mayores ganancias, siempre y cuando se logre vender todo lo que se ha producido, esto se verá reflejado en la rentabilidad.

Dentro de las industrias se pueden definir las siguientes:

Cementeras: fabrican cemento y hormigón a partir de las rocas industriales.

Industria ligera: transforma materias primas, en bruto o semielaboradas, en productos que se destinan directamente al consumo de las personas y de las empresas de servicios.

Alimentación: utiliza productos agrícolas, pesqueros y ganaderos para fabricar bebidas, conservas, etc.

Textil: se encarga de fabricar tejidos y confeccionar ropa a partir de fibras vegetales, como el lino y el algodón, y fibras animales como la lana y sintéticas como el nailon y el poliéster.

Farmacéutica: dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la cura de las enfermedades.

Robótica: se dedica a la creación de robots.

Mecánica: producen repuestos para máquinas.

La CIG indica que la tecnología es una de las principales estrategias para el crecimiento del sector industria en Guatemala, *“La tecnología es considerada como un gran equiparador que nos permite dar saltos enormes en el desarrollo, por ello nos enfocamos en armar una agenda que tenga diversidad de temas tecnológicos que todo tipo de empresa pueda aplicar en sus operaciones.”* Indica Juan Carlos Márquez, Presidente de la Gremial de Tecnología e Innovación, adscrita a Cámara de Industria.

Automatización en la industria

En Guatemala existen muchas empresas las cuales se encuentran dentro de su zona de confort y es por ello que el crecimiento a nivel industrial se encuentra estancado no ven la necesidad de hacer más allá de lo que actualmente procesa su industria y es por ello que están perdiendo una oportunidad de oro al decirlo no a la tecnología o inclusive en determinado momento al no aceptar el poder efectuar una innovación.

Las empresas que se han visto en la necesidad de innovar y automatizarse, ya sea por diversas situaciones: Gerentes visionarios, la necesidad del mercado, querer proveer mejores servicios a sus clientes, el querer control su industria a nivel interno, entre otros aspectos. Estas se van dando cuenta que cuando efectúan una primer implementación en su industria y obtienen los resultados esperados a nivel de ejecución, mejora de procesos y el lograr tener un ROI, son los que irán a la delantera en su mercado y se encontraran en búsqueda de mejorar y optimizar nuevos procesos, estas empresas que se han dado a la tarea de innovar y no visualizar que todo proyecto es un gasto son quienes se encuentran punteando en su industria.

Automatización

La automatización, corresponde al hacer que algo sea controlado de forma autónoma o semiautónoma, por lo generar para que esto sea posible se requieren de los siguientes elementos, provenientes de la naturaleza o elementos que fueron creado por el ser humano (mecánico, hidráulico, neumático, eléctrico, electrónico analógico o digital), esto dependerá del monto disponible dentro del presupuesto para automatizar, la decisión será tomada por razones lógicas de seguridad y rendimiento del mismo

En Guatemala se ha desarrollado una escala productiva industrial, con aspectos de desarrollo lento y con altos costos a nivel general. Muchas industrias han

invertido fuertes sumas de dinero para poder realizar modernizaciones en sus equipos y maquinaria, para lo cual se han evaluado el retorno de la inversión y la productividad que tendrán obteniendo una mejor rentabilidad.

Tener las mejores condiciones en Guatemala sería una buena oportunidad para que inversionistas extranjeros encuentren las mejores condiciones para invertir, esto con la intención de poder despacharlos a puertos en Estados Unidos que es el principal mercado Guatemalteco.

En el mercado industrial la automatización puede ser desarrollada en actividades como la de alimentos, agroindustria y textiles entre otros. Muchos mercados han realizado el proceso de automatización con alta tecnología en sus procesos y así generan altas tasas de empleo y el impacto ha sido significativo, se ha fortalecido con trabajos más especializados, aumentando su productividad y así lograr mejoras en el producto y servicio, también se tienen impactos en los niveles de producción y reducción de costos con productos de mejor tecnología.

1.2 Antecedentes de la empresa

Brinda soluciones y servicios en Automatización Industrial en Guatemala y otros países de Centro América, busca impulsar la Automatización Industrial.

Con base a la experiencia y los conocimientos del equipo de trabajo y sobre todo a los productos de alta calidad, se desarrollan soluciones para que los clientes sean más productivos dentro de la rama industrial en la que se desarrollan.

La visión es ser el líder regional, por medio de la implementación de soluciones de automatización industrial.

Valores

- ✓ Integridad
- ✓ Respeto

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Pasión por aprender

Automatización:

Implementación de sistemas y tecnologías inteligentes para operar las maquinarias y controlar la producción de cualquier tipo de industria.

Centro de soluciones: soluciones listas para el montaje o soluciones hechas a la medida de su industria.

Se impulsa la automatización Industrial en la región Centroamericana. Gracias a la experiencia y conocimientos del equipo de trabajo, y con productos de alta calidad se desarrollan soluciones para que los clientes sean más productivos. La automatización industrial requiere de entrenamiento y capacitación que ponemos a su disposición a través de cursos específicos en diferentes temas.

1.3 Antecedentes de tesis

Villatoro Segura, S. (2005) Modelo de evaluación de la fuerza de ventas de una empresa productora de pinturas de látex y alquímicas. Licenciatura de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. “Cuando se menciona fuerza de ventas, ésta conjunta dos aspectos. El primero, se refiere a los esfuerzos de la organización que se canalizan a través de una gerencia de ventas. El segundo, se refiere a los esfuerzos de los vendedores, quienes representan el elemento esencial de la venta personal, pues ejercen en forma directa la acción de ventas. Concluye con lo siguiente “Los objetivos planteados en el plan de investigación se lograron en su totalidad ya que se pudo proponer un modelo de evaluación de la fuerza de ventas en el que se podrá calificar cualitativa y cuantitativamente el desempeño de los vendedores, se consiguió realizar el análisis de la situación actual de la evaluación, se pudieron establecer los criterios

de evaluación relevantes y se definieron las medidas correctivas a tomar según los resultados obtenidos.

Florez Mejía, L, & Plata Santos Y, (2008). La comunicación interpersonal en la fuerza de ventas como fuente de ventaja competitiva, aplicación a Seguros Bolívar S.A. Licenciatura de Comunicadora de Trabajo Social de Pontificia. Universidad Javeriana “Todo esto es muy importante en las relaciones sociales y laborales, especialmente en el caso del personal de una empresa que tiene contacto directo con los clientes, como lo es la fuerza de ventas. Lo mencionado son habilidades que este personal debería adquirir y desarrollar para asegurar que se entablen relaciones firmes y estables con los clientes, que se sientan importantes, y que además, en todo momento los vendedores reflejen aquello que la empresa es, evitando malinterpretaciones que se pueden dar por el más mínimo acto inconsciente. Para lograr esto, es necesario realizar una capacitación en habilidades de comunicación interpersonal para la fuerza de ventas, basándose en teorías planteadas por autoridades en el tema, como lo son Mark Knapp y Marco Pacori. Concluye con los siguientes: Los productos y la marca, estos proyectan una imagen moderadamente satisfactoria, les falta mejorar la presentación personal, el vocabulario utilizado y la velocidad y ritmo de voz.

Cardona Ramos, D. (2014) Administración de Ventas en La Empresa El Manantial. Licenciatura de Mercadotecnia en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. “La administración de ventas se puede definir como el conjunto de todas las actividades, procesos y decisiones de la fuerza de ventas de una empresa. Un correcto proceso implica entender la complejidad de las actividades de venta, al igual que las decisiones necesarias para administrar esas actividades.” Concluye con lo siguiente: “Se pudo establecer que las actividades del departamento de ventas y las distintas funciones, no dependen de un plan de marketing que sirva de guía, pero sí se cuenta con una planificación que detalla objetivos y metas y que también programa acciones específicas para ésta área. Esta planificación está

a cargo del Gerente de Ventas, quien se encarga de comunicarla tanto a los Supervisores como a vendedores y auxiliares de venta.”

Ixcamparí López, E. (2007). La administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo. Licenciatura de Administrador de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. 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. Concluye su trabajo de la siguiente forma: 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.”

López Cifuentes, N. (2014). La Fuerza de Ventas como una Ventaja Competitiva en una Empresa Inmobiliaria de la Ciudad Capital. Licenciatura de Administración de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. El reclutamiento y selección de vendedores es un proceso en el que se identifica el talento, habilidades y capacidades de los candidatos, una decisión equivocada en cuanto a la selección de la fuerza de ventas puede dar como resultado una rotación costosa de vendedores, cuando un vendedor renuncia. El costo de encontrar y capacitar a otro que lo sustituya, implica tiempo, recursos económicos y administrativos. Concluye lo siguiente: “La presente investigación muestra que la inmobiliaria está conformada por una fuerza de ventas joven y en su mayoría sin experiencia en el ramo inmobiliario, por la falta de implementación de herramientas que apoyen la selección y contratación de personal, dando como resultado la pérdida de ventas que afectan las utilidades de la empresa.

Salazar Acevedo, M. (México 2008). Análisis de información en el área de ventas para la toma de decisiones, Maestro en Ciencias con especialidad en Administración en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. “El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un análisis de información en el área de ventas de una empresa mexicana de tamaño medio, cuyo giro es la comercialización de productos, durante un periodo determinado, a fin de facilitar la toma de decisiones respecto a la fuerza de ventas, estrategias de ventas, productos y/o servicios, mediante la presentación de reportes para evaluar la conveniencia de mantener los gastos generados y en su caso la permanencia de los productos manejados, además de determinar la participación de cada uno de los proveedores en las ventas totales de la empresa. En la mayoría de las empresas se lleva a cabo la recopilación histórica de la información generada por el funcionamiento de la misma. Esto ocurre en cada una de las áreas o departamentos que la conforman, así como en cada actividad que se realiza, sin embargo la mayor parte de esta información, en ocasiones, solo se almacena o se guarda en archivos sin obtener de ella aquellos datos que van más allá de una consulta a través del tiempo.”

Tello García, (2017) La Fuerza de ventas como factor determinante de la competitividad en un laboratorio farmacéutico en Lima Metropolitana. Licenciatura en Administración. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú. La fuerza de ventas es una especie de punto de conexión entre la empresa y sus clientes, tanto reales como potenciales, ya que representa a la empresa ante los clientes, brindándoles información, asesorándolos o aclarando sus dudas. Concluye lo siguiente: “Es de suma importancia que la fuerza de ventas genere confianza en los clientes. La confianza hace que se desarrollen y fortalezcan relaciones comerciales y permitan generar valor añadido para la empresa. Cabe mencionar que uno de las formas de venta más efectivos, es con ayuda del marketing boca a boca. Este tipo de publicidad es muy poderosa porque cuando alguien en quien

confías te emite una recomendación sobre algún bien o servicio y sabes que quien te lo recomienda ya lo experimentó con resultados positivos. Los referidos son, entonces, quienes evalúan el desempeño. Cuando un cliente te da un referido quiere decir que no percibe riesgo en recomendarte con otras personas para que hagas negocio con ellos; es decir, confían en que les brindarás a sus conocidos y amigos, productos y servicios de la más alta calidad. En resumen, los referidos no sólo se obtienen; se ganan.”

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

2.1.1 Definición

La administración es importante ya que se enfoca en el funcionamiento de la organización, además de tomar en cuenta la estructura y rendimiento. “La administración es una actividad humana que coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos” (Castrillón Ortega, 2014, p.14).

Zacarías Hernández (2014) indica “La administración es reina en la técnica, puesto que su incidencia principal se encuentra en resolver problemas de las organizaciones, echando mano de las ideas, las experiencias, las teorías, los métodos y los modelos” (p.12). En el caso de la administración debe tomar en cuenta a cada una de las partes de la empresa para poder realizar una estrategia, cada división tienen un proceso importante dentro de la empresa.

El fin de la administración es cumplir los objetivos previstos por las organizaciones y lo que se desea obtener son resultados eficientes y eficaces, coordinando los recursos personales, tecnológicos, materiales, sistemáticos, etc.

Dentro del proceso de administración se debe planificar, organizar y controlar las actividades y recursos esto para que la organización logre los objetivos con éxito. En la planificación se debe determinar la misión, visión, los objetivos, las políticas de organización, puede utilizarse un análisis FODA para un mejor desarrollo del plan a seguir, las metas a seguir pueden ser a corto y largo plazo. En la organización lo primero que hay que responder es ¿Quién? realizará las tareas, ¿Cómo? las realizará, ¿Cuándo? se van a desarrollar; como la parte final de la administración está quien va a dirigir cada una de las actividades y como las controlarán.

La importancia es que ayuda al capital humano a ser efectivo, además de ser de aplicación universal y puede desarrollarse en cualquier nivel jerárquico dentro de una organización.

2.1.2 Administración de los Recursos Humanos

El recurso humano debe ser administrado correctamente, son indispensables para que la empresa logre los objetivos planteados.

“La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos” (Mondy, 2010, p. 4).

La buena administración del recurso humano, dentro de este proceso se incluye reclutar, ordenar, motivar, capacitar, etc. Esto es para mejorar su eficiencia y sirve para que el personal se identifique e integre al grupo de trabajo y todos tengan un mismo objetivo. Es importante contar con el personal idóneo en cada puesto para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

Para obtener el máximo desempeño y una productividad exitosa se deben desempeñar las siguientes funciones

- Buenas relaciones internas
- Motivación y propuesta de incentivos
- Administración correcta de salarios

Esto ayudará a que todo el recurso humano aumente su eficiencia, evitando gastos innecesarios tanto de tiempo como de esfuerzo.

2.2 Ventas

Este es una de las funciones más importantes dentro de una organización, es el intercambio que se realiza de un bien a cambio de un determinado precio. “Se le llama venta a toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores” (Fisher; Espejo, 2011, p.18). La venta es la acción por medio de la cual una persona transfiere un bien tangible o intangible a otra persona a cambio de un precio establecido, hay muchos medios por los cuales se pueden llevar a cabo las ventas, entre estos están: personalmente, por correo, por redes sociales, por medio de aplicaciones, etc.

Entre a la venta y el consumidor debe existir una relación donde el vendedor pueda dar la información al cliente y convencer para poder generar un negocio, se puede dar por venta de producto o servicio.

2.2.1 Enfoque de Venta

Kotler; Lane Keller (2006) definen “El enfoque de ventas se aplica sobre todo con los bienes "no buscados", es decir, con aquellos bienes que normalmente los consumidores no piensan en adquirir, como por ejemplo las pólizas de seguros, las enciclopedias o los servicios funerarios” (p.15).

El enfoque de venta es una parte importante dentro del proceso administrativo ya que para lograr los objetivos propuestos es necesario que cada mes se revise las ventas, evaluación del crecimiento de mes a mes y evaluación de desempeño del vendedor para saber si están llenando las expectativas del cliente, si existe algún inconveniente corregir y mejorar y evitar que el impacto sea mayor la meta a cumplir.

2.2.2 Tareas del vendedor

Dentro de las tareas asignadas a los vendedores, se pueden clasificar en cuatro criterios, producto, mercado, competencia y empresa.

Para llevar a cabo las funciones básicas de la venta personal (informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables y prestar servicio), el vendedor puede tener que realizar un gran número de tareas. Estas tareas están relacionadas con el producto que vende, el mercado al que sirve, la competencia con la que se enfrenta y la empresa o entidad a la que representa (Santesmases Mestre, 2014, p. 298).

Independiente de la entidad que representa un vendedor tiene como tarea esencial, conocer el producto y sus características, como funciona, precios, conocer las condiciones de venta, saber hasta qué nivel puede hacer descuentos. Además de lo indicado anteriormente es importante planificar las visitas y evaluar el tiempo que se invertirá en cada uno de ellos para fortalecer las relaciones con los clientes, esto ayudara a que el cliente tenga confianza.

2.3 Fuerza de Ventas

Armstrong y Kotler (2013) definen “La fuerza de ventas sirve como un vínculo esencial entre una empresa y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos: al vendedor y al comprador. En primer lugar, ellos representan a la empresa ante los clientes” (p. 394). En este caso la organización debe tener una buena elección con el personal de ventas ya que esa será la imagen que transmitan a los clientes.

“En la actualidad, muchas empresas industriales dependen en gran medida de que su fuerza de ventas localice a clientes potenciales, los convierta en clientes reales y consolide el negocio. Otras contratan representantes y agentes para que lleven a cabo la venta directa. Asimismo, numerosas

empresas de consumo recurren a la venta directa: agentes de seguros, corredores de bolsa y distribuidores que trabajan para organizaciones como Avon, Amway, Mary Kay y Tupperware” (Kotler; Lane Keller, 2006, p. 616).

La fuerza de venta encierra todos los recursos con los cuales la empresa utiliza para comercializar y distribuir sus productos para lograr los fines y las metas fijadas dentro de la organización. Se toma en cuenta los recursos humanos, materiales y especialmente los recursos financieros, son un eje primordial dentro de cualquier empresa que desee tener rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado.

Para que exista una fuerza de éxito, el personal de venta no solo debe querer ganar dinero, debe gustarle todo lo relacionado a la venta, además el personal debe sentirse comprometido y dedicado al logro de objetivos.

Para que la fuerza de ventas tenga un incentivo adicional al económico, se debe brindar capacitación, una carrera profesional dentro de la empresa y crearles una cultura de cumplimiento de objetivos y metas.

Se deben aprovechar todas las herramientas disponibles con las que cuenta el vendedor para el cumplimiento de los objetivos, dentro de las herramientas más relevantes se puede mencionar las nuevas tecnologías y CRM que significa Customer Relationship Management que se refiere a una estrategia de negocio centrada en el cliente.

Dentro de las funciones y/o tareas de la fuerza de venta está la investigación del mercado, deben saber cuáles son las necesidades del cliente; tener una relación directa con el cliente y realizar la venta. Aunque la venta sea lo más importante, para llegar a ella, existe un proceso pre y post venta la cual debe darle confianza al cliente que lo que está comprando es lo correcto.

En la actualidad ya no se trata solo de vender, si no de asesorar a nuestro cliente a obtener productos de calidad y asegurar que cubra la necesidad de nuestro cliente.

2.3.1 Administración de ventas

Johnston y Marshall (2009), sostienen que administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de tal modo que respondan debidamente a las circunstancias del entorno de una empresa y sean congruentes con las estrategias de marketing de la compañía”
revisar Cita

El proceso para la buena administración de la fuerza de venta es la planeación, ejecución, control y evaluación de todas las actividades que se relacionan con las ventas. Dentro de la planeación se deben tomar en cuenta todos los factores que intervengan o tengan relación al entorno de la empresa.

Deben existir pólizas y procedimientos estrictos en el área de ventas los cuales deben dirigir al objetivo deseado no solo en el cumplimiento de las metas sino también en el desempeño y esfuerzos de la fuerza de ventas, evaluando la forma de oportunidades con el cliente.

2.3.2 Administración de la fuerza de venta

Kotler; Lane Keller (2006) indican “Una vez que se han fijado los objetivos de ventas, que se ha determinado la estrategia, el tamaño y el sistema de retribución de los vendedores, la empresa tiene que seleccionarlos, capacitarlos, supervisarlos, motivarlos y evaluarlos. Existen diversas políticas y procedimientos que guían estas decisiones” (p. 620).

Para esta administración es importante realizar lo siguiente:

- Plan de ventas y presupuesto
- Pronostico de venta

- Personal idóneo en ventas
- Meta de venta mensual y anual
- Compensaciones e incentivos
- Costos y utilidades

Toda esta información ayudara a que se administren de forma correcta todos los recursos destinados para las ventas, dentro de las principales fuentes está la información y capacitación del personal, esto para que conozcan todo los productos y puedan ofertarlos al cliente o el servicio que se desea brindar a los clientes, esto depende del rol de la empresa.

2.3.3 Organización de la fuerza de ventas

Artal (2012), afirma que, una de las decisiones más importantes que toma la gerencia de ventas es la de organizar a la fuerza de ventas, pues ello tiene 29 repercusiones importantes para todos los aspectos del desempeño del vendedor. Los cambios que se han dado en la forma de vender, la creciente importancia que ha adquirido la administración eficaz de las relaciones con los clientes y la imperiosa necesidad de que la función de ventas asimile las nuevas tecnologías han producido cambios fundamentales en la organización de la fuerza de ventas de estos días, y obligan a ser más proactivos para reestructurarlas cuando es necesario.

La organización de fuerza de ventas debe basarse en entender los objetivos, la estructura e identificar factores importantes dentro del proceso de venta. Anteriormente la venta se basaba solo en los productos, ahora la actividad de venta debe basarse en las necesidades e intereses de los clientes.

Para organizar de forma correcta se debe coordinar y estructurar el área de ventas, loas diferentes formas de organización son las siguientes:

- Geográfica
- Tipos de producto
- Tipo de cliente
- Función de venta

Cada una de estas divisiones tiene sus ventajas y desventajas, en general todas deben estar orientadas a un fin y lograr de forma exitosa las metas de venta. Se puede incluir dentro de las divisiones, ventas locales y exportaciones en el caso que la empresa realizara dicha actividad.

2.3.4 Diseño de la fuerza de ventas

Joseph, F., Hair (2010), mencionan que, la forma original y más antigua de marketing directo es la visita de ventas. En la actualidad, muchas empresas industriales dependen en gran medida de que la fuerza de ventas localice a clientes potenciales, los convierta en clientes reales y consolide el negocio. Otras contratan representantes y agentes para que lleven a cabo la venta directa. Asimismo, numerosas empresas de consumo recurren a la venta directa.

Para el desarrollo del diseño de la fuerza de ventas es necesario que se realice un plan estratégico de la empresa y de mercadeo así como también un plan de venta. Dentro del plan de mercadeo es importante realizar un análisis de la situación actual de la empresa, determinar los objetivos del plan, considerar el posicionamiento y seleccionar los mercados meta, para que los objetivos se cumplan debemos evaluar de forma correcta al target.

La función principal de toda empresa creada con fines de lucro es sobrevivir, tener crecimiento, lograr posicionarse y mantenerse; en este proceso es importante lograr la fidelización de los clientes para mantener las ventas y que la competencia en el mercado no afecte al logro de objetivos.

2.3.5 Proceso de Venta personal

Dentro de cada departamento de la empresa debe existir un proceso en el cual especifica la forma de realizar las tareas. El desarrollo de la venta personal sigue un proceso que puede desglosarse en varias etapas, que van desde la identificación del cliente hasta el cierre de la venta y posterior relación posventa. En este proceso se dan tres fases claramente diferenciadas: la preparación de la venta, la argumentación/persuasión y la transacción (Santesmases Mestre, 2014, p. 298).

Dentro del proceso es importante identificar al cliente y determinar el potencial con el que cuenta, además se debe realizar un listado de clasificación donde se coloque los clientes A que sería los que tienen más potencial y clientes B los que tienen potencial medio y cliente C que poseen un potencial bajo.

El vendedor debe estar en todo el proceso de la realización de ventas, en la planeación, realización de venta por el medio que se especifique, seguimiento y post-venta. Esto ayudara a la fidelización del cliente.

2.3.6 Instrumentos de apoyo para la venta

Para lograr el objetivo del proceso de venta, el vendedor hace uso de sus habilidades, experiencia y de la técnica de ventas más conveniente.

Además de ello, es importante que cuente con las herramientas que contribuyan a lograr con éxito la venta. Algunas de estas herramientas son: el crédito; la forma de distribución; el descuento que se pudiere ofrecer; el equipo de demostración o muestrarios bien diseñados; un buen equipo técnico rápido y eficiente; apoyo que dé la empresa para resolver problemas especiales; uso de correo electrónico, teléfono, fax, paquetería directa; apoyo administrativo para el vendedor, los recursos que le proporcione la empresa como vehículo, gastos de representación, folletos, entre otros.

Las herramientas de promoción de ventas permitirán que la empresa se dirija al segmento de clientes previsto, las herramientas van a depender del segmento que se quiera abordar y los objetivos que se desean alcanzar.

2.3.7 Relación venta personal con administración de ventas

Kotler y Armstrong (2012), explican que como instrumento de marketing la promoción tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer las características o ventajas y acercar los productos del fabricante al intermediario y/o consumidor.

Es importante que ambas tengan una comunicación efectiva ya que una depende de la otra, la administración en venta trabaja en aparte logística de las venta, mientras que el vendedor tiene el contacto final con el cliente con quien se deben realizar las negociaciones y del trabajo en conjunto se evaluarán las áreas de venta.

2.4 Compensación y prestaciones

Wayne Mondy & Robert Noe (2005) define “El empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y lo revisa con frecuencia durante su orientación” (p. 220)

Todo trabajador vende su fuerza de trabajo a cambio de una retribución monetaria. En el área de ventas la compensación al empleado es diferente al de las demás personas ya que en la mayoría de empresas se les asigna un sueldo base y adicional les brindan una comisión a cual dependerá del monto de ventas.

Las prestaciones obligatorias en Guatemala son: vacaciones, aguinaldo, bono 14, bonificación incentivo, Igss, Irtta, indemnización, jubilación entre otras.

2.5 Evaluación del desempeño

La medición del desempeño es importante para lograr las metas y objetivos de la organización. Para ello es importante identificar, comunicar y evaluar 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.

En el área de venta se evalúa las cualidades, comportamiento, desempeño laboral, potencial de desarrollo, conocimiento y otros aspectos generales de desempeño.

2.6 Ventaja

La ventaja principal de este sistema es que la empresa está organizada alrededor de las necesidades de segmentos específicos de clientes. Muchas empresas desarrollan organizaciones especiales para gestionar sus relaciones con los clientes grandes.

Cuando se habla de ventaja se refiere a una parte de mejora o algo superior, en el caso de las ventas la ventaja es la propuesta

2.6.1 Ventaja Competitiva

“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.”

Todas las empresas deben buscar una diferenciación frente a sus competidores, destacando el producto (alta calidad o exclusivos) Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013) definen “Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.” (p.184)

2.6.2 Elegir las ventajas competitivas correctas

Además de identificar la ventaja competitiva de la empresa, debe elegir si la ventaja competitiva es correcta, ya que será uno de los principales pilares, con base a esto se deben generar estrategias que ayudarán a ser identificado por la ventaja competitiva elegida. Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013) indican lo siguiente “Supongamos que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias diferenciaciones posibles que proporcionen ventajas competitivas; entonces deberá elegir sobre las que va a construir su estrategia de posicionamiento. Debe decidir cuántas y cuáles diferencias promover.”(p.185) Será importante que la elección se fundamente por información de primer y segundo grado, esto ayudará a una buena elección ya que esta será la base de un buen posicionamiento. Todas las empresas deben contar un una filosofía empresarial para se pueda generar una estrategia de competitividad.

2.6.3 Diferenciación por medio del personal

El recurso humano es uno de los eslabones más importantes de las empresas, por este motivo se debe tener una estrategia de lo que queremos proyecta a nuestros clientes por medio del recurso humano.

Kotler, Philip y Kevin Lane Keller (2006) afirma:

“Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. ...Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia (tienen la capacidad y el conocimiento necesarios), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son dignos de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consistente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender claramente" (p.320)

El personal debe ser el correcto para cada área, además debe ser formado y capacitado para ser una ventaja de competitividad frente a la competencia. El personal debe mostrar amabilidad, respeto, confianza, etc., para que los clientes perciban el profesionalismo con el que se desenvuelve y que se genere un plus como atención al cliente.

2.6.4 Relaciones funcionales

Mark W. Johnston y Greg W. Marshall definen “Las relaciones funcionales son de largo plazo, ocurren entre el comprador y el vendedor, y están basadas en amistades personales estrechas. Estas relaciones personales crean un clima de cooperación, con una comunicación franca y sincera. Cuando las relaciones funcionales son adecuadas, la relación del vendedor con el comprador resulta fundamental“ (pag 85).

Las relaciones funcionales le convienen a la empresa ya que se genera un grado de confianza y de amistad con el cliente, esto generará una relación en las negociaciones con los clientes, siempre y cuando el vendedor tenga la experiencia y el profesionalismo para crear una ventaja competitiva, esto se genera de forma natural y puede ayudar a fidelizar al cliente.

2.7 Estrategia

Mondy (2010) define “Las estrategias se deben desarrollar con miras a aprovechar las fortalezas de la compañía y a minimizar sus debilidades, de manera que se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas” (p. 105).

Ángeles López y Antonio Grandío expresan “La estrategia de la empresa debe ser el denominador común que mantenga la unidad de objetivos entre las cuatro perspectivas” (p. 38). La estrategia son acciones enfocadas a lograr un determinado fin dentro de una empresa, pueden ser aplicadas a corto y largo plazo. Dentro de la estrategia deben definirse qué objetivos se quieren alcanzar, además de establecer que hacer y cómo se hará, que acciones tomar y los recursos a utilizar.

Las estrategias se utilizan dentro de un plan creado y se desarrolla por medio de un proceso de acciones las cuales tienen determinado fin, estas deben ser funcionales y realizables dentro de la organización.

La importancia de la estrategia se basa en la relación con el resultado final, quiere decir que debe concentrar todas las fortalezas de la empresa y coordinar para lograr los objetivos. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe evaluar los recursos disponibles y los que se necesitan para lograr un posicionamiento dentro del mercado y crear una ventaja de competitividad.

2.8 Estrategia de la fuerza de venta

La fuerza de venta debe estar enfocada a posicionar la empresa y el producto o servicio que llegan al consumidor final, teniendo como fin primordial que los clientes ven la diferencia entre una venta normal y una venta diferenciada. Kotler (2006) afirma “En la actualidad, los vendedores tienen que saber cómo diagnosticar los problemas de los clientes y proponer una solución adecuada. Los vendedores demuestran a los clientes cómo su empresa podría ayudarles a aumentar su rentabilidad” (p. 617)

En el mercado existen muchas empresas las cuales pueden ser competencia directa o indirecta y que al igual que todas pelean por ganarse las ventas con los diferentes clientes.

La ventaja competitiva de Michael Porter describe tres formas principales en las que las empresas logran una ventaja sostenible, estas son:

- Liderazgo de costos
- Diferenciación
- Enfoque

La ventaja competitiva es la que distingue a una compañía de sus competidores. Contribuye a tener precios más altos, muchos más y la lealtad a la marca. Poder establecer una ventaja competitiva será uno de los objetivos primordiales y más importantes de cualquier entidad que desee obtener más rentabilidad. Esta ventaja es esencial para lograr los objetivos de la empresa y obtener el éxito que se espera. En la actualidad la ventaja competitiva es muy importante para que las empresas logren sobrevivir en el mercado, en el cual ya no es suficiente solamente tener el mejor producto, también es poder identificar nuestra ventaja con los competidores.

2.9 Clientes

Castrillón Ortega (2014) define “Las características de los clientes constituyen la base para este tipo de departamentalización, la cual refleja un interés fundamental por el consumidor (o usuario) a fin de brindarle un servicio adecuado y un seguimiento Personalizado” (p. 30)

Para toda empresa los clientes son un pilar importante ya que son los generadores de liquidez a los cuales se les debe dar un valor y satisfacer sus necesidades. “Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás” (Armstrong; Kotler, 2013, p. 7).

2.9.1 Relación con el cliente

Kotler; Lane Keller (2006) definen “Para maximizar el valor de los clientes es necesario cultivar relaciones a largo plazo con ellos. En el pasado, los fabricantes personalizaban sus ofertas para cada consumidor” Se debe crear un valor de diferenciación y crear una ventaja competitiva y se pueda alcanzar una mayor rentabilidad.

2.9.2 Administración de relaciones con los clientes

Además de tener una buena relación con los empleados, socios y personal en general dentro de la organización, la empresa debe tener una buena relación con el cliente.

“Este proceso consiste en manejar información detallada sobre clientes individuales así como sobre los "puntos culminantes" en su relación con la empresa con el fin de maximizar su fidelidad. Los puntos culminantes son todos aquellos momentos en los que los consumidores entran en contacto con una marca o un producto, e incluyen

desde experiencias reales hasta la comunicación interpersonal o masiva, así como la simple observación casual” (Kotler; Lane Keller, 2006, p. 152).

Es importante tener un historial de que producto ha comprado, la frecuencia de compra, las veces que nos ha visitado y evaluar qué tipo de servicio se le ha dado.

2.10 Competencia

Dentro del mercado cada empresa nueva o ya existente sabe que existe una o varias empresas que son competidores, pueden ser directos o indirectos.

“El concepto de competencia desde el punto de vista del mercado revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales. Rayport y laworski sugieren que, para identificar a los competidores directos e indirectos de una empresa, es necesario trazar un esquema de los pasos que dan los consumidores al obtener y utilizar el producto” (Kotler; Lane Keller, p. 346).

2.11 Entorno de Marketing

Armstrong y Kotler (2013) definen el entorno de marketing de la siguiente forma:

“El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y las fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Igual que YouTube, las empresas constantemente observan y se adaptan al entorno cambiante o, en muchos casos, encabezan esos cambios. Más que cualquier otro grupo en la empresa, los expertos en marketing o mercadólogos deben ser seguidores de las tendencias del entorno y buscadores de oportunidades” (p. 64).

Es importante que dentro de las empresas exista un departamento de marketing ya que son los especialistas en el área, los que pueden definir estrategias para lograr un posicionamiento de la empresa y tener la rentabilidad deseada.

2.12 Control

Es una parte principal e importante de las funciones administrativas, tiene como objetivo principal asegurarse que todas las acciones realizadas en una organización sean de acuerdo a lo que se planifica y así poder evaluar los resultados obtenidos.

Diego Monferrer Tirado (2013) afirma “Conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. (p. 34).

Además es importante asegurarse que se han logrado los objetivos trazados, para esto se deben de incluir las siguientes fases según Diego Monferrer:

- ✓ *Medición de los resultados* (dependerán directamente de los objetivos marcados).
- ✓ *Comparación entre previsiones y realizaciones* (para saber si se han cumplido los objetivos o no y en qué medida se han producido desviaciones).
- ✓ *Determinación de acciones correctoras* (para reconducir desviaciones sobre los resultados esperados).

Para que todo lo realizado por las organizaciones sea útil, las fases deben realizarse de forma secuencial a lo largo del plan y/o estrategia trazada desde el principio hasta el final de mismo, para poder tomar medidas de hecho y poder proveer inconvenientes que crearán barreras en el cumplimiento de nuestros objetivos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

En el transcurrir del tiempo se ha tornado más difícil tener oportunidades para que las empresas generen una ventaja competitiva, los procesos para el cierre de una venta se vuelven más largos, las estrategias se han vuelto poco productivas e irrelevantes. A consecuencia de que el mercado es dinámico y los productos ya no tienen un aspecto de diferenciación, toda empresa debe tener como objetivo lograr una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

La empresa objeto de estudio, por el mercado en el que se desarrolla, presenta una situación/problema, en la cual se plantea la siguiente pregunta

¿Cuál será la estrategia y ventaja competitiva para la administración de la fuerza de ventas para una empresa que brinda soluciones y servicios de automatización industrial en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala?

3.2 Delimitación del problema:

3.2.1 Unidad de análisis

Estuvo constituida por siete personas que desempeñan el puesto de vendedores.

3.2.2 Ámbito Temporal: El documento se realizó en el transcurso de junio-agosto 2020.

3.2.3 Ámbito Geográfico: Se llevó a cabo en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.2.4 Ámbito Institucional: El estudio estará siendo realizado en el universo completo de la empresa en investigación.

3.2.5. Ámbito Personal: Siete vendedores

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Entregar una propuesta de estrategia para la administración de la fuerza de ventas para que pueda ser una ventaja competitiva en una empresa que brinda soluciones y servicios de automatización industrial en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

3.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar las estrategias actuales de la administración de la fuerza de ventas para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa que brinda soluciones y servicios en automatización industrial en Guatemala, departamento de Guatemala.
2. Diseñar las estrategias para la administración de la fuerza de ventas para alcanzar ventaja de competitividad, en una empresa que brinda soluciones y servicios en automatización industrial en Guatemala, departamento de Guatemala.
3. Desarrollar un plan de seguimiento y control para que las estrategias de la administración de la fuerza de ventas puedan alcanzar ventaja competitividad, en una empresa una empresa que brinda soluciones y servicios de automatización industrial en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.4 Diseño Utilizado

Debido a que cada uno de los objetivos específicos tuvo un diseño único, a continuación, se presenta el diseño utilizado, en función de dichos objetivos específicos.

3.4.1 Al objeto de estudio uno y dos:

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para analizar las actuales estrategias.

3.4.1.1 Unidad de Análisis

Los colaboradores de la empresa objeto de estudio (siete personas)

3.4.1.2 Universo

Para el objetivo específico número uno y dos, el universo utilizado fueron siete vendedores de la empresa objeto de estudio.

3.4.1.3 Muestra

Por las características del presente trabajo profesional de graduación, para ningún objetivo específico se trabajó con muestras. Tanto para el objetivo específico número uno como el objetivo específico número dos el instrumento se aplicó al universo completo.

3.4.1.4 Instrumentos de medición

Para el objetivo específico número uno y dos, se utilizó una entrevista a profundidad cuya guía se adjunta en el anexo 1.

3.4.1.5 Resumen del procedimiento usado

Se determinaron los sujetos objeto de estudio y se diseñó el instrumento para recolectar datos necesarios para el análisis de las actuales estrategias para la administración de la fuerza de ventas.

El trabajo se realizó bajo el tipo de técnica cualitativa basada en fuentes primarias, a través de la elaboración de una entrevista a profundidad con un instrumento

semi estructurado que fue clave para conocer la opinión calificada de los sujetos de la unidad de análisis.

Se presentan información obtenida de la investigación que permite la propuesta de una estrategia de acuerdo al objetivo planteado. En relación a los datos cualitativos, se utilizó para su interpretación de la información indicada por cada una de las personas a las cuales se realizó la entrevista.

Las personas entrevistadas no permitieron que se grabara la entrevista que se les realizó.

3.4.2 Al objetivo específico tres:

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para desarrollar un plan de seguimiento y control para garantizar que las estrategias se apliquen adecuadamente.

3.4.2.1 Metodología:

Se utilizaron los conocimientos adquiridos en diversos cursos de esta maestría, por lo que no se utilizó ninguna metodología de investigación.

3.4.2.2 Unidad de análisis:

No se requirió ninguna unidad de análisis.

3.4.2.3 Universo:

No fue necesario definir universo.

3.4.2.4 Muestra:

No fue necesario definir muestra.

3.4.2.5 Instrumento:

No fue necesario utilizar un instrumento de medición.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo aborda los resultados del análisis relacionado a la Administración de la fuerza de ventas como estrategia y ventaja de competitividad en una empresa que brinda soluciones y servicios de automatización industrial en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. La información se presenta en función del objetivo específico número uno.

Para el estudio del tema antes mencionado se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad al personal de ventas, por medio de una guía estructurada con 36 preguntas, las cuales ayudaron al análisis de los objetivos planteados en la investigación. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, después de haber aplicado el instrumento correspondiente a la investigación:

4.1 Objetivo específico uno

4.1.1 Contratación del personal de ventas

La base para analizar cómo se realiza el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, se utilizaron de base las preguntas de la 16 a la 19 de la guía de entrevista, utilizando como complemento los comentarios indicados por cada una de las personas entrevistadas.

A través de estas preguntas se ha podido determinar que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, se han tenido varios inconvenientes para la coordinación y rápida contratación del personal. Además no poseen un manual de procedimientos para el reclutamiento e inducción del personal.

Otro inconveniente que se detectó es que la inducción se realiza en un tiempo aproximado de 1-2 meses dependiendo de la experiencia que tenga el vendedor;

no existe una persona designada para esta tarea. El personal de ventas considera que la inducción debe ser más completa, el nuevo integrante de la fuerza de ventas es contratado para la cartera más pequeña y se le asignan clientes nuevos. La actividad de contratación de personal debería ser de mucha importancia, desafortunadamente se está ejecutando de forma improvisada y sin ningún tipo guía o manual para el desarrollo correcto, siendo una de las partes sumamente importantes y sobre todo decisivas para el área de ventas.

El reclutamiento y selección del personal es una de las vías más importantes para encontrar personal de calidad en una empresa identificando sus necesidades y buscar al candidato idóneo para el puesto. Cuando se logra reunir un buen equipo de personas profesionales y que sobretodo se comprometan de forma seria su papel dentro de la empresa y en el trabajo, se podrá estar seguros que la empresa estará mejor preparada para el éxito en el mercado con una ventaja de competitividad con el personal correcto

4.1.2 Capacitaciones

En la parte de capacitaciones las preguntas que se utilizaron fueron de la 20 a la 26 de la guía de entrevista, utilizando como complemento los comentarios indicados por cada una de las personas entrevistadas.

Con estas preguntas se determinó que las captaciones que reciben son las siguientes:

- Información técnica de los productos disponibles para la venta
- Innovaciones de producto,
- Información sobre nuevas presentaciones y reemplazo de producto

En general las capacitaciones tienen un entorno de conocimiento técnico; además reciben pocas capacitaciones sobre la realización de venta personal, como ventas por teléfono, estas las brindan las marcas que se distribuyen en la empresa.

El personal no recibe capacitaciones de conocimiento sobre técnicas de venta, conocimientos de mercado, atención al cliente, etc. Las capacitaciones las realizan los días lunes y el promedio de tiempo es de dos horas aproximadamente. El objetivo que persigue la capacitación de la fuerza de ventas es la mejoría de las ventas en cada una de las carteras en las que está dividida la fuerza de ventas dentro de la región de Guatemala, capacitando a los vendedores solo sobre el producto.

En el área de venta las capacitaciones son un proceso el cual brinda herramientas nuevas a los vendedores las cuales les ayudarán a vender más y mejor; además de darle al cliente la seguridad que la asesoría que se le brinda es de confianza y de personas que conocen la industria en el que se desenvuelven. El objetivo principal de las capacitaciones repercute directamente en los ingresos ya que el principal objetivo es el aumentar las ventas.

4.1.3 Motivación

En el aspecto de motivación de la fuerza de Ventas se tomaron las preguntas 31, 32 y 33 de la guía de entrevista, utilizando como complemento los comentarios indicados por cada una de las personas entrevistadas.

El personal de ventas no se encuentra motivado, no reciben ningún tipo de motivación personal, notan que existe un tipo de preferencia con alguno de los vendedores y les cuesta mucho la comunicación con sus jefes inmediatos.

No existe una competencia sana y creen que la forma en la que brindan beneficios no es equitativa ni justa para todos los vendedores a nivel general. Con base a lo descrito anteriormente consideran que muchas veces ese motivo ha sido el causante a la alta rotación de personal que ha sido una desventaja a nivel personal, no se siente parte de la empresa ni tampoco consideran que se valore el trabajo que realizan día con día, esforzándose por ganar cada una de las ventas y

que no se les motive a seguir adelante, además no tienen confianza en dar a conocer sus puntos de vista porque nos e les toma en cuenta.

Cuando los empleados trabajan a gusto y motivados, son ágiles en sus tareas y realizan todas sus funciones correctamente lo cual debe aprovecharse para felicitarte y animarte a seguir haciendo ese buen trabajo.

En el área de compensación de la fuerza de ventas tiene una estructura de sueldo base, comisión por cobro y un premio o reconocimiento por llegar a la meta del mes, cada uno tiene diferentes acuerdos y porcentajes para cada uno de los pagos. La empresa valora el nivel académico del personal de ventas ya que se les aumenta el sueldo base según sus conocimientos, entre más estudios tengan, el sueldo es diferente para cada uno. Cada uno maneja un sector dividido geográficamente y los clientes son asignados de la misma forma, todos maneja una variedad de clientes clasificados como nivel A, ya que cuentan con un nivel alto en cuanto a la parte industria y automatización.

4.1.4 Supervisión

En la parte de Supervisión las preguntas que se utilizaron fueron de la 8 a la 11 y de la 28 a la 30 y la pregunta 36 de la guía de la entrevista, utilizando como complemento los comentarios indicados por cada una de las personas entrevistadas.

Según lo indicado por el personal de ventas, en la parte de supervisión del departamento, no se tiene una política para la realización de evaluaciones de desempeño y si lo hacen no es de forma frecuente, en consecuencia tampoco tiene seguimiento de la evaluación ni se toman acciones al respecto. Durante un tiempo se determinó realizar evaluación de desempeño por medios de Kpi's pero se dejó de hacer por un cambio de administración que realizó la empresa. El problema que se presenta cuando realizan las evaluaciones de desempeño es que

no tienen un objetivo específico, se hace la medición únicamente del logro de metas mensuales.

Se determinó que el área de ventas no recopila ninguna información sobre los clientes, no tienen un calendario específico de la cantidad de veces que se visita a un cliente. A los clientes definidos como clientes "A" se les visita 1 o 2 veces en la semana o las veces que el cliente lo requiera, son industrias que generan un ingreso significativo en venta. La división de ventas está por regiones y cada uno tiene asignado zonas y departamentos.

Entrevistado 1 "Se realizan visitas técnicas por solicitud del cliente o por calendario programado a clientes "A", no se tiene indicaciones de recabar alguna información sobre ellos"

Entrevistado 2 "Las visitas se programan semanalmente, no se tiene indicaciones de recabar alguna información de los clientes".

De acuerdo a la información recabada se pudo encontrar que cada vendedor no tiene indicaciones sobre recabar información a los clientes, ningún aspecto, como satisfacción, evaluación de cliente, etc. Además no se cuenta con un calendario de visitas a clientes, se realiza de acuerdo a requerimientos y solicitudes.

Se utiliza un sistema GPS para monitorear que cada uno de los vendedores cumpla con las visitas a clientes y realicen de forma correcta el desarrollo de su trabajo. Por la forma en la que está dividida el área, varios vendedores se sienten inconformes ya que un vendedor tiene solo clientes de categoría "A" y otros solo clientes pequeños lo cual no le ayuda a cumplir con sus metas.

En el departamento de ventas es importante establecer estrategias claras y fijar objetivos claros y alcanzables, los cuales se puedan ejecutar y controlar y así poder lograr los objetivos comerciales de la empresa. Es importante ya que puede brindar una posición en el mercado en la cual se logre una gestión eficaz con el

recurso principal que son los clientes, gestionando de forma correcta a un equipo de ventas organizado y enfocado a lograr los objetivos y metas trazadas.

Los consumidores finales buscan una atención personalizada y que se le dé seguimiento a sus requerimientos, que el servicio que se preste sea competente y sobre todo busca la confianza no solo en la marca sino también en el personal que lo asesora en proyectos nuevos o en inversiones de compra que generarán mejoras en sus procesos.

CONCLUSIONES

En un gran número de empresas, dependiendo del entorno y el giro del negocio, requieren de representantes de ventas a los cuales deben estar enfocados en los objetivos para el logro de las metas de la empresa. Para lograr se requiere que los procesos por parte de la gerencia sean eficaces y enfocados a los clientes.

En la metodología utilizada para esta investigación, se basó en una metodología cualitativa, se utilizó como instrumento una guía de entrevista, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información sobre el tema a investigar, logrando obtener los resultados esperados y poder proponer estrategias de utilidad para la empresa objeto de estudio. Las entrevistas se realizaron al universo que son los 7 vendedores de la empresa.

Se realizó el análisis de las respuestas e información obtenida de las entrevistas a profundidad de cada uno de los vendedores, se logró detectar una serie de inconvenientes que se tiene dentro del departamento de ventas, como lo es la falta de motivación, no existe la supervisión adecuada, las capacitaciones que se reciben son generales y no abordan todos las áreas requeridas, entre otras. Con base a lo detectado en el diagnóstico, se busca realizar propuestas que puedan ser aplicadas y sean funcionales para la empresa objeto de estudio.

En cada una de los hallazgos encontrados se analizó cada una de las respuestas y lo detallados verbalmente, se concluye que es importante poder contar con personal el cual se sienta parte de la empresa, esto para no generar costos adicionales para retenerlos y confiar en el trabajo que se realiza.

RECOMENDACIONES

En el análisis realizado con respecto a la administración de la fuerza de ventas y las estrategias planteadas actualmente la empresa, denotan la importancia que debe tener la fuerza de ventas y que con una buena organización es posible lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa. Se plantean varias propuestas para poder lograr un reposicionamiento de la fuerza de ventas con los clientes de la empresa objeto de estudio.

Se plantea como estrategia 1 la selección apropiada del personal de ventas con el objetivo de contar con un perfil idóneo para ocupar el puesto de vendedor, además de desarrollar un perfil idóneo para que los vendedores busquen el interés del cliente.

Se proponen capacitaciones internas y externas con el objetivo de ayudar al que las personas del área de ventas se incorporen de mejor forma a la empresa y que la productividad sea efectiva con los clientes. Dentro del control y supervisión el objetivo es mantener el funcionamiento correcto del departamento.

Dentro de las motivaciones de los clientes se propone implementar diferentes programas de incentivos para poder lograr con cada uno de los vendedores un compromiso con los resultados y objetivos de la empresa.

En cuanto a la evaluación de la fuerza de ventas se propone la evaluación de los vendedores con el objetivo de buscar soluciones efectivas y eficaces para el logro de los objetivos y lograr las utilidades esperadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín, Colombia : Centro Editorial Esumer.
- Cateora, P. R. (2006). *Marketing internacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.:
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CLOW, K. E. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción personal*. México : Editorial Manual Moderno.
- Juárez Hernández, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. de C.V.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Kotler, P. Y. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Laura Estela Fischer de la Vega, J. E. (2011). *MERCADOTECNIA*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mark W. Johnston, G. W. (2009). *Administración*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Castelló de la Plana.

- Munch, L. (2007). *Administración*. México: Editorial Person Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2008). *ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD*. México : Grupo Editorial Patria .
- QUIÑONES NAVARRO, R. E. (2012). *Mercadotecnia internacional*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- STONER, J. A. (1996). *ADMINISTRACIÓN*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valarie A. Zeithaml, M. J. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- De Gortari, Eli. (1980). *La metodología: una discusión y otros ensayos sobre el método*. Edit. Grijalbo. México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Bunge, Mario. (2000). *La investigación científica*. Siglo XXI. Barcelona.
- Joseph, F., Hair, J., Anderson, R., Garza, M., Metha, R. y Babin, B. (2010). *Administración de Ventas*. México: Cengage Learning Inc.
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. (9ª. ed.). México McGraw-Hill
- Artal, M. (2012). *Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y gestión de Vendedores*. (11ª. ed.). España: ESIC Editorial.

E-grafía

Definición de puesto (en línea). Consultado el 31 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.definicion.org/puesto>

ANEXOS



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



BOLETA DE ENTREVISTA

Objetivo: Dar a conocer la estrategia y ventaja competitiva de la fuerza de ventas en una empresa una que brinda soluciones y servicios de automatización industrial en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

1 ¿Conoce la filosofía empresarial (misión,visión,valores) de la empresa?

Si No

2 ¿Quién es el responsable de coordinar las actividades de venta?

¿Qué actividades tiene a su cargo?

3 ¿Cuenta con objetivos de ventas?

Si No

4 ¿Cuál es el objetivo?

5 ¿Cuenta con metas de venta?

Si No

6 ¿Con que frecuencia le informan sobre las metas de ventas?

Mensualmente Semestralmente
Bimensual Anualmente
Trimestral

7 ¿Cuenta con retroalimentación sobre su rendimiento y alcance de meta:

Si No

8 ¿Se les requiere recopilar información sobre clientes?

Si No

9 ¿Qué tipo de información recopila sobre los clientes?

10 ¿En promedio, con que frecuencia visita a los clientes?

Duariamente Cada semana
Cada dos días Cada quince días
Cada tres días

11 ¿Cómo se encuentra estructurada la fuerza de ventas ?

Territorio Area
Producto Otro
Mercado

12 ¿Dentro de que rango de edad se encuentra?

de 18-25 de 44-47
de 26-32 de 55 o más
de 33-40

13 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria
 Secundaria Diversificado
 Universidad

14 ¿Qué competencias indispensables considera debe tener un buen vendedor ?

Liderazgo
 Iniciativa
 Productivo Comunicación
 Otro

15 ¿Cómo es la rotación de la fuerza de ventas?

Baja
 Estable Frecuente

Si su respuesta es frecuente pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 1:

16 ¿Por qué cree usted que la rotación de la fuerza de ventas es frecuente?

Falta de motivación
 Baja comprensión salarial
 Inadecuada dirección de personal
 Otro
 ¿Por qué ? _____

17 ¿Recibió inducción al momento de comenzar a laborar en la empresa ?

Si No

18 ¿Quién realiza la inducción del puesto al nuevo vendedor?

RRHH
 Gerente de venta Gerente General
 Propietario

19 ¿Cómo realiza la inducción al puesto de la fuerza de ventas?

20 ¿Recibe algún tipo de capacitación?

Si No

21 ¿Con qué frecuencia recibe la capacitación ?

Semanal
 Quincenal
 Mensual Trimestral
 Semestral
 Otro

22 ¿En qué aspectos se le capacita?

La capacitación es interna o externa

23 ¿Cómo se considera la capacitación que recibe?

Excelente
 Buena Regular
 Mala

24 ¿Qué objetivo encuentra al recibir la capacitación ?

Mejorar el servicio a cliente
 Aumentar Ventas
 Mejorar el posicionamiento de la empresa
 Motivación personal
 Otro

25 ¿Qué métodos utiliza la empresa para capacitarle?

Charlas	<input type="checkbox"/>	Audios	<input type="checkbox"/>
Dramatizaciones	<input type="checkbox"/>	Video	<input type="checkbox"/>
Dinámicas	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

26 ¿Que crecimiento le han dado las capacitaciones a nivel profesional ?

26 ¿Realiza evaluaciones la empresa a los integrantes de la fuerza de ventas?

Si No

27 ¿Con que frecuencia le realizan las evaluaciones?

28 ¿Recibe retroalimentación sobre las evaluaciones realizadas?

Si No

¿De qué forma?

29 ¿Se tiene algún KPI de medición ?

Si No

30 ¿Cada cuanto tiempo lo realizan y está de acuerdo con la forma de medición de su desempeño?

31 ¿Actualmente considera que la fuerza de ventas se encuentra motivada?

Si No

32 ¿A través de que medios recibe la motivación por parte de la empresa ?

Reconocimiento	<input type="checkbox"/>	Premios	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

33 ¿Qué medios considera se deben implementar para motivar su labor de ventas ?

Reconocimiento	<input type="checkbox"/>	Premios	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

34 ¿Cómo es la compensación de la fuerza de ventas?

Comisiones	<input type="checkbox"/>	Salario base + comisiones	<input type="checkbox"/>
Bonos	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

35 ¿Cómo es la comunicación entre la fuerza de ventas y los altos mandos ?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

36 ¿Con qué frecuencia se evalúa su labor de ventas?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>		

ANEXOS

En base a los resultados encontrados en la investigación actual, se plantea diseñar las estrategias para la administración de la fuerza de ventas para alcanzar ventaja competitiva, en una empresa que brinda soluciones y servicios de automatización industrial en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

A continuación se desarrollarán estrategias que están enfocadas a lograr beneficios para la empresa, desarrollando cada propuesta es posible lograr una ventaja competitiva en la administración de la fuerza de ventas, se busca una diferenciación brindándole a los clientes una asesoría confiable y segura a todo lo que se refiera al proceso de automatización en las empresas industriales, logrando una diferenciación frente a la competencia

Con las propuestas que se plantean a continuación se pretende que la empresa objeto de estudio logre tener una ventaja competitiva de reposicionamiento del personal con cada uno de sus clientes logrando diferenciación con el servicio que brinda el personal de ventas, brindándoles a los clientes una asesoría confiable y segura a todo lo que se refiera al proceso de automatización en las empresas industriales y lograr una buena administración. El objetivo principal es brindar un servicio diferenciado y crear un valor adicional a los clientes

Estrategia 1 Selección apropiada del personal de ventas

Definición

Se busca que la persona designada para la selección, reclutamiento y contratación de personal cuente con un perfil general, revisado y aprobado por la gerencia de ventas, esto ayudará a tener el prospecto idóneo para ocupar el puesto cuando sea necesario

Objetivo de la estrategia

Realizar unas mejoras en la contratación de personal para contar con personal mejor capacitado y calificado para ocupar el puesto

Definición de la táctica

Desarrollar un perfil idóneo para que la persona que ocupe el puesto no sea solo vendedor de cualquier tipo de producto, sino busque interés en el cliente y pueda realizar una labor de asesoría correcta.

El **perfil básico del vendedor** deberá poseer las siguientes cualidades:

- Demostrar compromiso, determinación y entusiasmo en el trabajo
- La paciencia, el dinamismo y la sinceridad serán capacidades que se tendrán en cuenta
- Habilidades personales como escuchar, tener buena memoria y ser creativo
- Habilidades para las ventas como encontrar clientes, generar relaciones con los clientes y determinar las necesidades de los mismos
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios y del mercado

PERFIL SUGERIDO DEL VENDEDOR

Objetivo del puesto:

Brindar una asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales dentro del mercado industrial, para generar ventas efectivas y así lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas fijados por la empresa; siguiendo un proceso a través del cual, prospecta clientes, identifica necesidades, diseña una propuesta de servicios a la medida, brinda seguimiento en la instalación y servicio post venta que garantice la fidelización de los clientes.

Funciones Específicas:

Preparar ofertas: Atención personalizada y seguimiento a la carpeta de clientes

Presentación de Portafolio: Lograr en cada visita a clientes una venta efectiva.

Requisitos del Puesto:

Edad: 25 a 40 años

Género: Masculino

Nivel académico: Pensum cerrado o últimos 2 años de carrera.

Otros conocimientos: Office Básico (Word, Excel, Outlook).

Idioma inglés: Básico

Capacitación en estrategias de ventas y servicio al cliente.

Requisitos de experiencia:

Mínima de dos años en ventas y servicio al cliente.

Vocación hacia las ventas

Requerimientos Especiales:

- Vehículo propio en buen estado
- Licencia de conducir vigente
- Laptop propia, preferible
- Disponibilidad de tiempo para brindar un servicio al cliente en el momento requerido.

Habilidades Requeridas:

- Capacidad de liderar y trabajar en equipo.
- Facilidad para una comunicación asertiva.
- Estar orientado al cumplimiento de objetivos.
- Seguimiento y negociación con los clientes.
- Excelencia y calidad en el servicio al cliente.
- Capacidad de planificación y organización (Manejo eficiente del tiempo).

Estrategia 2 Capacitaciones internas y externas al personal de Ventas

La estrategia busca que cada uno de los vendedores tenga nuevas herramientas que les ayudarán a desenvolverse mejor y se busca que esto repercuta directamente en los resultados de la empresa con el aumento de las ventas.

La cuantificación del impacto de las capacitaciones será por medio del volumen de ventas que tiene cada vendedor, esa es la forma que la empresa utiliza para la medición de las capacitaciones que ya se les imparten sobre productos.

Definición

La capacitación para el área de ventas ayudará a incorporar los conceptos, habilidades y destrezas requeridas para que generes más presencia con el cliente, brindado conocimiento sobre lo que se está vendiendo.

Objetivo de la estrategia

Lograr homogeneizar la productividad y efectividad con los clientes potenciales, aumentar el volumen de ventas, hacer más eficiente la organización personal.

Definición de la táctica

Implementar el programa de capacitaciones con charlas, talleres y desarrollar un perfil idóneo para que la persona que ocupe el puesto no sea solo vendedor de cualquier tipo de producto, que busque interés en el cliente y pueda realizar una labor de asesoría correcta.

Desarrollo de la táctica

En el mercado dinámico en el que se mueven las ventas, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo en el área de ventas.

A continuación detallan una lista de temas que pueden ser abordados, adicionales a los que ya cuentan, además de conocer completamente el producto que están vendiendo, conozcan otros aspectos que pueden desarrollar y poner en práctica en todo lo relacionado al tema de venta.

Tipo de capacitación	Vendedores	Supervisión de Ventas	Gerente de Ventas
Técnicas y Principios para Incrementar las Ventas	X	X	
Manejo de Quejas y Conflictos	X		
El Gerente de Ventas como Líder de Equipo			X
Motivación para Vendedores	X	X	
Ventas Consultivas	X		
Atención y Servicio al Cliente	X		
Atención y Servicio al Cliente Interno	X	X	
Cortesía Telefónica	X		
Cerrando Ventas personales	X	X	
Curso El Gerente de Ventas como Líder de Equipo			X

Los programas de capacitación propuestos buscan que cada uno de los vendedores se familiarice con la compañía, con el producto, con las políticas, especialmente con los clientes. Además se podrá contar con un grupo de personas con los conocimientos necesarios para desenvolverse mejor frente al cliente y poder destacar frente a la competencia.

Estrategia 3 Control y supervisión de la Fuerza de Ventas

Definición

Mantener el funcionamiento correcto del departamento de ventas, se busca garantizar el cumplimiento de los objetivos que la empresa tiene propuesta para el período que se quiere cubrir.

Objetivo de la estrategia

El control y supervisión permitirán evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Definición de la táctica

Implementar un espacio de tiempo dentro de las reuniones semanales que realizan, para que se desarrollar junto con el Gerente de Ventas un plan de visitas, forma de abordar con cada cliente y definir los potenciales de cada cliente para darles la prioridad que necesitan.

Desarrollo de la táctica

Reuniones periódicas: Puede utilizarse el mismo periodo de reuniones semanales en las cuales se puedan evaluar los siguientes aspectos

- ✓ La actividad realizada (oportunidades, acciones) en el período cerrado contra la prevista en el plan
- ✓ La actividad prevista para el próximo período
- ✓ La cartera de pedidos, sus desviaciones y las previsiones
- ✓ El grado de cumplimiento de las ventas contra la meta
- ✓ Las medidas que se van a adoptar

Los períodos para cada una de las reuniones serán decisivos para la verificación de que los planes se estén cumpliendo y que cada uno de los clientes esté recibiendo la atención adecuada. Esto también permitirá tomar medidas correctivas que garanticen volver al plan establecido de forma rápida y eficiente. Se debe mantener el enfoque del equipo completo y que cada uno se sienta atendido y ayudado por sus propios jefes

4.2.6.2 Datos cuantificables en cuanto al rendimiento

- ✓ Ventas por vendedor (KPI y línea de tiempo (ventas actuales + 15%))
- ✓ Ofertas presentadas por vendedor.
- ✓ Ventas cerradas por vendedor.
- ✓ Metas alcanzadas.

Mejorar con la mayor precisión y con los correctos criterios para ayudar al vendedor a cumplir sus metas, también colabora a poner al descubierto las debilidades de cada uno. Es importante detectarlo para que en el proceso de acompañamiento el supervisor pueda colaborar con las mejoras en visitas y en comunicación con el cliente.

El supervisor de ventas tiene que ser una persona que esté íntegramente en constante comunicación con su equipo, esta será la clave del éxito o fracaso del grupo de trabajo a su mando. Es importante que los vendedores tengan la confianza de consultar y mantener una buena relación laboral ya que una comunicación eficaz ayudará al trabajo en equipo.

Estrategia 4 Motivación de la Fuerza de Ventas

Definición

Para esta estrategia no solo se busca Invertir en la remuneración emocional del empleado, buscando que esté trabaje de forma idónea y tenga la visión de sentirse parte de la empresa.

Objetivo de la estrategia

Crear una relación o vínculo con la empresa, donde cada una de las personas que forman parte de las ventas, realice su trabajo de forma natural y sobre todo comprometida con el resultado de los objetivos.

Desarrollo de la estrategia:

Incentivos directos

- ✓ La creación de un ambiente organizacional adecuado el cual aliente a participar a cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas e incentive la comunicación
- ✓ Realizar un análisis adecuado, acorde y realizara el cual pueda ser cumplido, tanto a nivel del cliente y de acuerdo al potencial de cada uno.
- ✓ Programar reconocimientos, premios y cualquier otro incentivo que no sean monetarios, en ocasiones el personal desea un reconocimiento a nivel de empresa y recibir mensajes de aliento para conseguir sus metas ya que muchas veces agrada más a los reconocimientos deben ser monetarios

Se recomienda la planificación y realización de un concurso donde el objetivo sea la participación de todo el personal de ventas, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una mediante incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos logrados, elogios de la gerencia, premios especiales

(viajes, cruceros, etc. Es importante realizar una reunión donde cada uno de los participantes indique que los motivaría y con esto saber que la estrategia funcionará y no se vuelva una pelea entre vendedores.

Estrategia 5 Evaluación de la Fuerza de Ventas

Definición

La evaluación de la fuerza de ventas permite evaluar a los vendedores en cuanto a su rendimiento o al no rendimiento en los procesos y gestiones realizadas de acuerdo a los objetivos planteados.

Objetivo de la estrategia

Poder actuar y buscar soluciones eficaces y efectivas cuando los resultados no se están cumpliendo de acuerdo a las estrategias que se realizaron de acuerdo a los objetivos que la empresa desea alcanzar.

Desarrollo de la estrategia

Para poder realizar una correcta evaluación a las personas que integran la fuerza de ventas, las medidas sugeridas son las siguientes:

- ✓ Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
- ✓ Utilidades brutas por marca de productos y grupo de clientes.
- ✓ Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos).
- ✓ Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

Se pueden incluir dentro de los métodos para el mejoramiento de las ventas los siguientes métodos que pueden colaborar

Método de evaluación informal: La base de esta evaluación es el trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes de las visitas realizadas, el acompañamiento del supervisor de ventas a los vendedores.

Método de evaluación formal: Esta evaluación se basa en los resultados obtenidos, realizando comparaciones de resultados por cada vendedor de la fuerza de ventas, comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años, revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, también se debe evaluar si es la misma cartera, si se cuenta con la misma cantidad de clientes potenciales para poder realizar una evaluación real.

De acuerdo a toda la información recabada con las actividades en la evaluación de la fuerza de ventas, el supervisor de ventas o las gerencias que analicen las evaluaciones realizadas, puedan determinar la capacidad y habilidades de cada vendedor para planificar su trabajo y puedan cumplir con su plan. El objetivo de las evaluaciones será para ver los aspectos positivos y negativos y proporcionar críticas constructivas y reaccionar con planes de mejoramiento en los puntos débiles.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Estrategia 1 Selección apropiada del personal de ventas

El supervisor de Ventas y el Gerente de ventas deberán evaluar el perfil propuesto para la contratación del personal de ventas a través de dos reuniones y al momento de la implementación se debe considerar si hay cambios positivos en los procesos de contratación del personal con base al perfil.

Estrategia 2 Capacitaciones internas y externas al personal de Ventas

Es importante el acompañar al proceso y desarrollo de las capacitaciones de la fuerza de ventas y darle el debido acompañamiento, eso puede realizarlo es supervisor de Ventas o el Gerente de Ventas.

Como apoyo y un debido seguimiento, se hace la propuesta al Gerente de Ventas lo siguiente:

- Observar la actitud de la fuerza de ventas con respecto al cambio.
- Estar pendiente de las opiniones de la fuerza de ventas sobre la debida aplicación de los cambios que se desean realizar, esto permitirá realizar ajustes sobre la marcha
- Será importante poder cuantificar el impacto de las capacitaciones que se realizarán en la resolución de las necesidades antes detectadas.
- Realizar una evaluación participativa con todo el personal involucrado.

Estrategia 3 Control y supervisión de la Fuerza de Ventas

Para esta estrategia es importante la identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, la cantidad de visitas que deben realizar al día (cobertura), la frecuencia de visita que le deben dar a cada cliente, como es costumbre , se da prioridad a clientes grandes, pero todos los clientes son importantes y se les debe dar el mismo trato. Además debe elaborarse una ruta

de visitas coherente y productiva, el cumplimiento de las normas de visita a los clientes, la elaboración y presentación de informes, etc.

Se sugiere utilizar el siguiente reporte diario para cada uno de los vendedores por cada visita que realicen.

Reporte Diario de Vendedores			
Nombre:		Cartera	Fecha
Empresa	Contacto:	Horario de visita	Comentarios

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 4 Motivación de la Fuerza de Ventas

Para poder evaluar la efectividad de la motivación hacia la fuerza de ventas, se sugiere realizar a los clientes una encuesta de satisfacción donde ellos evalúen como se les está atendiendo y saber si las actitudes y atención que le brindan es correcta, a continuación se presenta un cuadro con los aspectos a evaluar:

Evaluación de Satisfacción

Empresa: _____

ASPECTOS A EVALUAR	5	4	3	2	1
Oportunidad para cotizar					
Asesoría prestada por el vendedor					
Cumplimiento de cotización de acuerdo a lo solicitado					
Entrega oportuna de cotizaciones					
Entrega oportuna del producto					
Atención ofrecida por el vendedor					
Aspectos a mejorar					

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 5 Evaluación de la Fuerza de Ventas

Para poder evaluar de forma correcta a los vendedores es importante usar herramientas efectivas y comprobar que realmente son funcionales y ayudarán a potenciar el esfuerzo tanto de personal de ventas como también apoyarse en el área de MK.

Las evaluaciones que se pueden realizar son las siguientes:

CUANTITATIVAS

- Ingreso de ventas
- % de ganancia marginal bruto

- % potencial de ventas
- Número de pedidos y nuevos clientes
- Ventas a nuevos clientes
- Número de visitas, de cotizaciones y visitas a nuevos clientes

CUALITATIVAS

- Habilidades de ventas
- Relaciones con el cliente
- Conocimiento del producto
- Cooperación y actitudes

Los aspectos cualitativos y cuantitativos están interrelacionados y complementarios ya que los aspectos que no se encuentran en una, se pueden encontrar en otra. La siguiente matriz puede utilizarse con base a los resultados de la evaluación, determinar el cuadrante en el que se encuentra y tomar decisiones al respecto

