

872702

2  
24



**UNIVERSIDAD DON "VASCO", A.C.**

INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
Universidad Nacional Autónoma de México

**Escuela de Administración y Contaduría**

"Impacto de la fuerza de ventas en el servicio que ofrecen las empresas medianas Caso: Almacén de Ropa La Nacional, S.A. DE C.V. en Uruapan, Michoacán."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

*Zaire Sarela Barrios Figueroa*



UNIVERSIDAD  
DON "VASCO", A.C.

URUAPAN, MICHOACAN; 1999

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

277515



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo de tesis se hablará acerca de una parte muy importante para cualquier empresa, como lo es la fuerza de ventas, porque dentro de toda organización siempre hay una o más personas que tienen la responsabilidad directa de estar en contacto y atender a clientes actuales y probables, a esta parte del grupo lo conocemos como personal de ventas o vendedores. Son las personas encargadas de dar a conocer el producto o servicio que la organización comercializa, de ahí lo importante que es para las empresas contar con este elemento imprescindible. Ya que por medio de él logrará los objetivos.

Este trabajo de tesis está enfocado a la fuerza de ventas de la tienda "La Nacional", ya que debido a sus características resume los elementos de análisis del presente trabajo. En este tipo de tiendas comerciales es muy importante analizar a su personal de ventas pues es un elemento primordial para el desarrollo de la organización como una tienda con el mejor servicio y calidad, tanto en atención al cliente, como en los productos que ofrece para su comercialización, ya que así beneficia a la sociedad que contará con una tienda que ofrece una gran variedad de artículos y servicios al cliente con calidad ya que como consumidor se exige calidad y sobre todo una atención adecuada que motive a seguir comprando en esta tienda, y como consecuencia por el incremento en la demanda de sus artículos, ampliar la tienda y generar empleos que beneficien a la población.

El objetivo general perseguido en la presente investigación fue evaluar el proceso de integración y desarrollo de la fuerza de ventas de "La Nacional, S.A. de C.V." y su relación directa con el servicio ofrecido a su mercado meta, ya que si se da una deficiente fuerza de ventas ocasiona una participación en el mercado cada vez más pequeño para la empresa, o si existe una adecuada selección de fuerza de ventas impacta de manera positiva en la atención que se le brinda a el cliente.

La metodología empleada para la realización de la investigación, se llevó a cabo por medio de dos cuestionarios, uno para empleados y otro dirigido a los ejecutivos de ventas de "La Nacional". y para saber a que número de personas se encuestó, se aplicó la fórmula de población finita.

*En los capítulos de que consta esta investigación se menciona la mercadotecnia, ya que en ella se encuentra el objetivo del presente trabajo que es la fuerza de ventas y su impacto en el servicio ofrecido, para lo cual es importante conocer qué es la mercadotecnia y como se encuentra formada, por otro lado se habla del recurso más importante en todas las organizaciones como es el recurso humano, así como la fuerza de ventas, su importancia, funciones y características idóneas para conseguir un personal adecuado.*

También es preciso señalar la importancia de la fuerza de ventas en la calidad del servicio ofrecido al mercado meta, todos éstos puntos mencionados son básicos para el desarrollo eficiente y con calidad de la investigación.

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

### **CAPITULO I**

<b>MERCADOTECNIA</b>	<b>3</b>
1.1 El papel de la Mercadotecnia	3
1.2 Funciones de la Mercadotecnia	6
1.3 Orientación de la empresa hacia su mercado	7
1.4 Estrategias de Mercadotecnia	11

### **CAPITULO II**

<b>RECURSOS HUMANOS Y MERCADOTECNIA</b>	<b>12</b>
2.1 Proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas	12
2.1.1 Definición de reclutamiento	12
2.1.2 Definición de selección	13
2.2 Capacitación y remuneración	16
2.2.1 Definición de capacitación	16
2.2.2 Definición de remuneración	17
2.3 Motivación	19
2.3.1 Definición de motivación	19
2.4 Evaluación	20
2.4.1 Definición de evaluación	20
2.5 La coordinación efectiva entre MKT y Recursos Humanos	20

### **CAPITULO III**

<b>FUERZA DE VENTAS</b>	<b>22</b>
3.1 Importancia de la fuerza de ventas para el logro de los objetivos de la empresa	22

3.1.1 Definición de fuerza de ventas	22
3.1.2 Definición de vendedor	22
3.1.3 Tipos de situaciones de ventas	24
3.2 Funciones principales de la fuerza de ventas	25
3.3 Características idóneas de la fuerza de ventas	26
3.4 Estructuración de la fuerza de ventas	29

#### CAPITULO IV

##### IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA CALIDAD

DEL SERVICIO OFRECIDO AL MERCADO META	31
4.1 Definición de servicio	31
4.2 Definición de calidad	31
4.3 Definición de mercado meta	31
4.4 Definición de cliente	32
4.5 Niveles de servicio al cliente otorgado por la empresa	32
4.6 Importancia del servicio al cliente como factor de desarrollo <i>para la empresa</i>	36

#### CAPITULO V

INVESTIGACION	38
5.1 Historia de la empresa	38
5.2 Proceso de investigación	42
5.3 Análisis de los resultados	47

#### CAPITULO VI

CONCLUSIONES	63
PROPUESTAS	66
BIBLIOGRAFIA	68

## CAPITULO I

### MERCADOTECNIA

La Mercadotecnia es tan básica, que no puede considerarse como función separada... es la empresa total vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente.

#### 1.1 EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA

En este capítulo se analizará la mercadotecnia, y su gran importancia hacia las organizaciones ya que de ella dependen de ahora en adelante el que las organizaciones no desaparezcan del mercado y se vuelvan competitivas en cuanto al bien y/o servicio que ofrezcan sea de calidad, y sobre todo que sea lo que el cliente y/o consumidor desea para satisfacer sus necesidades presentes y futuras.

Conforme la humanidad avanza a paso agigantado hacia el año 2000 con todos sus problemas y oportunidades, el tópico de la Mercadotecnia cada vez esta atrayendo más a las compañías de todo el mundo. La Mercadotecnia ha evolucionado de tal manera desde sus orígenes, que era la venta y distribución, hasta convertirse en una verdadera filosofía, cuya finalidad es relacionar dinámicamente a la organización con su mercado. Como ejemplo tenemos esas gigantescas compañías como lo son: IBM, Procter & Gamble, Sears, General Electric.

En los últimos años las empresas han aprendido a ver la gran diferencia que existe entre vender y mercadotecnia y se están decidiendo por la última.

Las organizaciones no lucrativas, como museos, oficinas gubernamentales entre otros han visto a la Mercadotecnia como una forma de atraer al público.

Otros la han visto como una manera de mejorar su distribución por medio de sus principios.

La Mercadotecnia ha pasado por el trueque, después por una economía monetaria hasta el complejo sistema de Mercadotecnia con que se cuenta hoy en día, contando que la mercadotecnia apareció por primera vez en la primera porción del Siglo XX, teniendo como madre a la economía, muchas de las empresas consideran a la Mercadotecnia un mal y otras un bien, algunas organizaciones la consideran un mal porque creen que es un gasto inútil el investigar el mercado para ver qué necesidades tienen, mientras que otras organizaciones, gracias a (investigación de mercado), han podido colocar el producto, bien o servicio que ellas otorgan al cliente o usuario.

Se dice que para entender a la Mercadotecnia, primero debemos entender a las organizaciones, que su fin es estar al día en los gustos y deseos del cliente y /o consumidor. Como por ejemplo si vamos a Cd. De México y se antoja comer una hamburguesa, pizza o pollo lo obtenemos por medio de Pizza Hot, Kentucky Fried Chicken, McDonalds, y si queremos una ropa la encontramos en marcas como Julio, Boskin's entre otros. O irnos a la playa por medio de Aeroméxico. Todo esto nos muestra que definitivamente el Siglo XX es la era de las organizaciones.

Sólo algunas compañías grandes como las mencionadas al principio de este capítulo son maestras en Mercadotecnia, mientras que las demás sólo practican la venta común y corriente por lo que corren el peligro de desaparecer.

Como señala el autor Phillip Kotler en la mayoría de las compañías de la actualidad, la función de Mercadotecnia no se encuentra completamente desarrollada debido a diversas razones; entre ellas:

1. Recientes orígenes de la Mercadotecnia: La mercadotecnia es una disciplina relativamente nueva y que con frecuencia se confunde con una de sus subfunciones, como ventas o publicidad.
2. Hostilidad hacia la Mercadotecnia: Los fuertes intereses invertidos en la Mercadotecnia y esta debe luchar una batalla cuesta arriba para establecer su función, alcance y autoridad.
3. Lev de lento aprendizaje: La Mercadotecnia pasa por varias etapas de mala comprensión, conforme va creciendo en la compañía.



4. Ley de Rápido Olvido: Los principios de mercadotecnia tienden a ser olvidados con el éxito y es necesario recordarlos a los ejecutivos con cierta periodicidad. (KOTLER, Op. Cit. 21).

En nuestros tiempos muchas de las empresas han empezado a comprender la importancia de la Mercadotecnia no importa su estado económico.

La han visto como la forma de comercializar su producto sea cual sea su giro comercial y así obtener una utilidad que hará que su empresa siga en el mercado de una forma competitiva, ya que la falta de utilidades solo ocasionaría problemas a la economía de un país porque habría desempleo, no se comprarían materias primas entre otros que estancaría a un país cualquiera que sea este.

Algunos empresarios piensan que ¿Porqué gastar su dinero en Mercadotecnia, cuando su producto se vende?, pero lo que no han pensado es que el problema no es producir el producto sino venderlo y esto es lo que no han entendido bien, en la actual crisis económica sufrida en nuestro país en el mes de diciembre de 1994 hizo que las empresas del mismo tomaran conciencia de la mercadotecnia, adoptándola a sus propias necesidades y al medio ambiente volviendo creativas y competitivas a las organizaciones.

Los problemas de las empresas mexicanas como resultado de la crisis económica son los siguientes según los cita Laura Fisher :

- \* Los altos costos que hacen más difícil la implementación de los programas de mercadotecnia
- \* La Falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos. La disminución del poder adquisitivo que da como resultado una baja en la ventas reales y en las utilidades de la empresa.
- \* Y por último, la situación económica en general. (FISHER, Laura; 8ª Edición, Pp. 258).

La Mercadotecnia está en plena evolución, ya que ayuda a colocar el producto en el mercado y que este sea aceptado, para el logro de esto la mercadotecnia se basa en funciones que

son muy importantes para que todos los elementos de las organizaciones se interrelacionen en una manera dinámica y se llegue a el logro de los objetivo(s).

## **1.2 FUNCIONES DE MERCADOTECNIA**

Las funciones de Mercadotecnia que a continuación se muestran, ayudan a que el producto que se lance al mercado sea el que el cliente y/o consumidor desea para satisfacer sus necesidades para la cual es importante que se lleven adecuadamente las funciones de Mercadotecnia, como son:

- Investigación de mercado.
- Decisiones sobre el producto y precio.
- Distribución.
- Promoción.
- Venta.
- Posventa.

CUADRO N° 1

FUNCIONES DE MERCADOTECNIA

Investigación de mercado	Decisiones sobre el producto y precio	Distribución
<p>Implica conocer a quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; identificar sus características: qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, etc. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.</p>	<p>Este aspecto se refiere al diseño del producto que es satisfacer las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que además de protegerlo lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.</p>	<p>Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.</p>
Promoción	Venta	Posventa
<p>Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No solo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.</p>	<p>Es 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.</p>	<p>Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación).</p>

(FISHER, 1992:320)

### 1.3 ORIENTACION DE LA EMPRESA HACIA SU MERCADO

En cuanto a las orientaciones de la empresa hacia su mercado que es uno de los puntos a tratar en este importante capítulo se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos que son fundamentales para determinar el mercado al que nos dirigiremos y son:

- \* Productos.

- \* Intercambio.
- \* Mercado.
- \* Mercadotecnia.
- \* Ventas.

Phillip Kotler nos cita lo siguiente:

El encargado de Mercadotecnia esta entrenado para pensar sobre cierto conjunto de tópicos, conceptos y relaciones. Es obvio que si a esta persona y los demás científicos sociales se les mostrará un supermercado, cada uno de ellos se interesaría en diferentes aspectos de él e interpretaría el papel del supermercado de diferentes maneras. (KOTLER, Op. Cit. 36).

## NECESIDADES Y DESEOS HUMANOS

En esta parte se sabe que la humanidad tiene ciertas necesidades como es el aire, el agua, los alimentos, vivienda y ropa.

Además de diversiones, educación y otros servicios básicos. Y en esto muchos países gastan grandes cantidades de dinero.

También nos dice de la importancia que existe al diferenciar 3 grandes aspectos como son necesidad, deseo e intención para lo cual se basará en la definición que presenta Phillip Kotler a continuación;

**Necesidad:** Es un estado de privación sentido de cierta satisfacción genérica que surge de la condición humana. (Ibid).

Aquí se refleja claramente que los humanos para la supervivencia necesitan de ropa, alimentos, abrigo y seguridad. Estas no son necesidades creadas sino que esto ya lo traemos los humanos por nuestra condición biológica.

**Deseos:** Son la apetencia por satisfactores específicos de estas últimas necesidades. (Ibid).

Aquí en los deseos es que se tiene una necesidad pero esa necesidad no es básica como le podemos llamar, sino que es algo que lo hará sentir bien, como sería tener la necesidad de alimentarnos, pero queremos o deseamos una papa a la francesa, queremos vestirnos pero deseamos un vestido de seda negro de Oscar de la Renta. Se ve que si se tiene la necesidad son pocas como ya las mencionamos pero los deseos son miles.

**Intenciones:** Son decisiones de adquirir satisfactores específicos bajo determinados términos y condiciones. (Ibid).

Se dice que los comerciantes crean las necesidades, pero esto no es así pues las necesidades nacen mucho antes de que el comerciante nos muestre el producto y/o servicio, sólo nos lo presentan de una forma en que los consumidores deseamos ese bien y/o servicio nos lo hacen atractivo para que lo adquiramos.

**Productos:** Es algo que se considera capaz de satisfacer una necesidad o un deseo.

Un producto es un objeto, servicio, actividad, persona, lugar, organización o idea.

Es decir una persona se siente mal y busca algo que lo haga sentirse bien y ese producto puede ser que él vaya a un terapeuta (persona), se vaya de viaje (lugar), cambie de modo de pensar de la vida (idea), se una a un club (organización), vea la tele (objeto), vaya al cine (servicio) y así es como nosotros podemos decir que efectivamente un producto puede ser todos los aspectos ya mencionados al iniciar este párrafo; Esto nos da una clara visión de que ventajas ofrece un producto y por consecuencia satisface una necesidad muy importante que es la de sentirse bien ya que así el desempeñará sus actividades de una manera eficiente.

**Intercambio:** El intercambio es una de las cuatro formas en que una persona suele obtener un producto capaz de satisfacer determinada necesidad.

**Mercado:** Es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. (Ibid).

Hay diferentes clases de mercado. como es el mercado de producto y el mercado de consumidores, en conclusión un mercado es en el cual se hacen operaciones de compra y venta de bienes y/o servicios, para lo cual el consumidor esta dispuesto a pagar cierta cantidad por recibir sus beneficios, de aquí que sale que Mercadotecnia es intercambiar productos y/o servicios con el fin de satisfacer necesidades humanas mediante el intercambio.

Por último en este punto se tratará lo que es la venta que es una parte fundamental en toda organización.

En este aspecto se manejan 3 premisas implícitas en el concepto de ventas que son:

1. Los consumidores tienen una tendencia normal a resistirse a comprar la mayoría de cosas que no son esenciales.
2. Los consumidores pueden ser inducidos a comprar más mediante artificios que estimulen ventas.
3. La tarea de la compañía es organizar un departamento poderosamente orientado a ventas, como clave para atraer y mantener cliente. (KOTLER, Phillip, 9ª Edición, Pp. 20).

Comúnmente se ve que siempre para lograr una venta es esencial que lo que se vende se vea atractivo a los ojos del cliente, para esto el vendedor hace un "lavado de cerebro", donde este pone ese artículo en lo mejor, en lo nunca visto y hasta hace uso de mentirillas, y ya que lo convence este hace mención del precio pero parece muy caro y dice que no hay muchos como ese artículo, que es más ya lo iban a vender pero que quieren que usted se quede con él, es más finge hablar con el gerente y se le hace una rebaja. Pero esto en muchas ocasiones puede ser negativo ya que el cliente lo conocerá y no accederá tan fácilmente a volver a comprar con esa presión, por parte del vendedor debe ser sutil siempre para que sea positivo y no negativo.

#### **1.4 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

Es por medio de las cuales el gerente logra las metas establecidas.

El autor maneja como estrategia de mercadotecnia como una declaración que indica hacia donde deben dirigirse las mayores fuerzas con objeto de alcanzar las metas. (Ibid).

Las estrategias ayudan a elevar las ventas pero éstas deben de ser lo suficientemente claras y precisas como sea posible. Para esto pueden ayudarse con los empleados de que ellos den sus estrategias y discutirlos para ver cuales son los mejores y ponerlos en práctica, como puede ser estrategias de publicidad y promoción entre otras ya que siempre nos encontramos en cualquier lugar con cualquier tipo de propaganda sobre todo de grandes empresas, como son la Comercial Mexicana, Gigante, Palacio de Hierro, por mencionar sólo algunas.

Se dice que el destino de una nación depende de sus habitantes, de sus habilidades y conocimientos ya que ellos son los que ayudan a que una organización avance hacia el logro de sus metas y objetivos de ahí que el elemento humano es esencial para cualquier organización ya que siempre lo encontramos produciendo el producto o comercializándolo, el de la organización donde labore y del país en general.

De ahí que una organización necesitará de personal adecuado y específicamente en ventas, el cuál es ayudado ya sea por medio de la investigación de mercados para conocer que es lo que desea y necesite el cliente y/o consumidor, elaborando el producto, comercializándolo por medio de fuerza de ventas, ayudando al cliente a conocer ventajas del producto, haciéndolo atractivo para que lo adquiera y haciendo que el cliente se sienta satisfecho y nos siga favoreciendo con su compra.

Aquí es donde se establece que la Mercadotecnia no podría existir sin el recurso humano, ya que por medio de él se logran los objetivos tanto de Mercadotecnia como de la entidad en que labore.

## **CAPITULO II**

### **RECURSOS HUMANOS Y MERCADOTECNIA**

En este capítulo se hablará del recurso más importante para cualquier organización como lo es el recurso humano y su relación con mercadotecnia.

Esta relación es muy importante ya que la empresa "La Nacional" se vale del personal de ventas para lograr sus objetivos como entidad, y la mercadotecnia le da las bases para que el personal de ventas tenga un mejor desempeño en sus labores presentando el bien de manera que sea atractivo a la vista del cliente y/o consumidor.

#### **2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.**

##### **2.1.1 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.**

Es el proceso por medio del cual se allega del personal adecuado a sus necesidades.

Fuentes de Reclutamiento: Si en el inventario no se tiene el candidato, entonces se recurre a la cartera de vacantes y si tampoco se localiza entonces la empresa recurre a sus fuentes de reclutamiento, que es por medio de la cual se allega del personal adecuado a sus necesidades y esto se da de 2 formas:

- \* Fuentes de Reclutamiento internas, y
- \* Fuentes de reclutamiento externas.

En la primera, que es la interna es por medio de la cual la empresa recibe esas personas de familiares, amistades o parientes de los trabajadores.

Se considera una ventaja muy grande ya que la persona que llega a laborar con la empresa se integra perfectamente, pero expertos dicen que son más las desventajas ya que si no es aceptado las críticas son muy fuertes, ya que los trabajadores defenderán a sus familiares, o cuando se les sancione fuerte baja su objetividad y desempeño.



En cuanto a la otra forma que es la más común, es por medio de la cual se informa del puesto en: periódicos, agencias de empleo, universidades, bolsas de trabajo, etc.

En México que es un país con alto índice de subempleo es muy difícil encontrar personal altamente calificado y más fácil de encontrar personal como obreros, entonces se recurre a buscar de otros lados con la vieja táctica de ofrecer mejores prestaciones y sueldos.

### 2.1.2 DEFINICION DE SELECCION

En un principio la selección se hacía de manera intuitiva, o sea, por medio de observaciones y datos subjetivos, pero se vio que no resultaba y entonces se implementó la selección técnica, aquí ya se basan en Administradores y Psicólogos ya que por medio de sus técnicas como son la entrevista, pruebas psicológicas y exámenes médicos logran el personal idóneo para cubrir el puesto. Fernando Arias Galicia dice que selección se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. (ARIAS, Galicia Fernando, 6ª Edición, Pp. 257).

**Integración de Vendedores:** La selección estricta y adecuada de personal de ventas eficiente y calificado es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y depende del tipo de producto o de servicio que se vende, de la categoría de los clientes a quienes sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de su extensión y de sus métodos de distribución.

Una buena selección disminuye el número de cambios en el personal y aumenta con esto lógicamente su rendimiento, pues mientras menos rotación exista, más sólido será el funcionamiento del equipo de ventas.

El primer paso para conseguir personal nuevo es plantear un programa de selección el cual constará de tres puntos principales:

1. Determinar el número y tipo de personas deseadas (descripción del puesto y requisitos de la contratación).
2. Reclutar un adecuado número de solicitantes.

3. Seleccionar a las personas calificadas dentro de aquellos solicitantes, es decir, aquellas que se apeguen más a los requisitos establecidos.

Una vez determinado el tipo de personas que se necesita, se procede al reclutamiento.

#### Elementos de la Selección Técnica.

Para llevar a cabo la selección como se dijo anteriormente es necesario basarse en realidades no en lo que piensa o siente, para esto servirán los siguientes elementos:

- \* Vacante
- \* Requisición
- \* Análisis y valuación de puestos
- \* Inventario de Recursos Humanos

**Vacante:** Es cuando en algún departamento o área se ha desocupado algún lugar y es necesario que este se cubra para poder seguir laborando, primero se busca si esa vacante la puede cubrir alguien de ahí mismo, sino se recurre a solicitar quien la cubra. Eso puede ser de nueva creación.

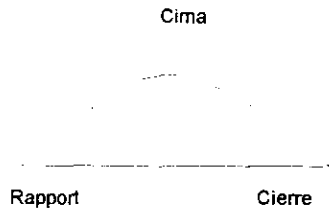
**Requisición:** Para el remplazo y el puesto de nueva creación es necesario hacer una requisición que se entrega al departamento de selección de personal y se dice cuando hay que cubrir esa vacante, en que departamento, horario, turno y sueldo.

**Análisis y Valuación de Puestos:** Una vez que el departamento de selección recibe la requisición la analiza y valúa para ver cuales son los requisitos que se necesitan para buscar a la persona idónea a ese puesto y el salario que este va a recibir. En todo caso de no existir ese análisis y valuación, se debe proceder para elaborarlo con el fin de ver que es lo que la persona que va a ocupar el puesto, cuales son los requisitos y así determinar cuanto se le va a pagar.

**Inventario de Recursos Humanos:** Es por medio del cual se localiza si dentro de la organización hay alguien que pueda cubrir la vacante. Esto es motivante para los trabajadores ya que cada vacante significará para los trabajadores una oportunidad de cubrir el puesto, y así mismo reduciremos el tiempo de entrenamiento, además de que ya sabemos como desempeña ese trabajador sus labores.

A partir del reclutamiento deberán traer una solicitud de empleo que abarcará datos personales, como segundo punto se hace una entrevista por medio de la cual el entrevistador se dará cuenta si puesto.

Para realizar la entrevista se siguen 3 pasos:



**Rapport:** Es la parte inicial de la entrevista y comunmente se le conoce como rompehielo, en donde el entrevistador hara que el entrevistado se sienta comodo y olvide sus nervios.

**Cima:** Es la realizacion de la entrevista propiamente, y a traves de ella van a explorarse las areas que se mencionaron de manera general y que sirven tambien para la elaboracion de la solicitud. Como en su historia laboral, historia educativa e historia personal, como nos lo marca Fernando Arias Garlucia (Arias, 1986:268).

**Cierre:** Cinco o diez minutos se anuncia el final de la entrevista para que el entrevistado tenga tiempo de hacer las preguntas pertinentes.

Si es aceptado se le dirá que pasos siguen, pero si no lo es, se le hará saber que no es un rechazo sino que sus aptitudes las puede aprovechar mejor en otro trabajo para el cual es el adecuado.

Hay dos tipos de entrevista que es el que cita Fernando Arias Galicia y que es la entrevista dirigida y la entrevista no dirigida que a continuación se mencionan.

*- Entrevista No Dirigida:*

También conocida como entrevista libre ó pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador permitiendo al entrevistado una mayor intervención.

*- Entrevista Dirigida:*

En contraste con la entrevista dirigida conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas determinadas. (Ibid).

## **2.2 CAPACITACION Y REMUNERACION**

### **2.2.1 DEFINICION DE CAPACITACION**

La capacitación dentro del tema de esta investigación que es fuerza de Ventas y que es el objetivo principal de la tesis para lo cual nos basaremos en Laura Fisher, y que dice que la capacitación es un desarrollo integral que la empresa proporciona a sus vendedores para mejorar en 4 áreas básicamente:

- \* Conocimiento
- \* Actitud
- \* Método
- \* Ejecución

Esto quiere decir que el vendedor debe conocer el artículo que vende, la organización a la que sirve, los objetivos, la distribución pero lo más importante conocer los gustos, deseos y necesidades de los consumidores.

## 2.2.2 DEFINICION DE REMUNERACION

La oficina internacional del trabajo ha definido al salario como "la ganancia, sea cual fuere su denominación de método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijado por acuerdo o por legislación nacional y debida por un empleado a un trabajador en virtud de un contrato escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o debe efectuar o por servicios que haya prestado o debe prestar" (Arias, Galicia Fernando, 6ª edición, Pp 195)

### TIPOS DE REMUNERACION

En cuanto a la remuneración maneja lo siguiente:

- \* Por salario: por el tiempo que el agente dedica a su trabajo.
- \* Por comisión: por las ventas que realicen a la empresa.
- \* Método combinado Salario-Comisión: un salario base más comisión.

Laura Fisher, 8ª Edición, dice que entre las ventajas que ofrece la capacitación a los vendedores están las siguientes:

#### 1. Aumento en el Volumen de Ventas.

Cuando el vendedor se encuentra lo suficientemente capacitado se da por consecuencia el aumento en el volumen de ventas, ya que existe el dominio de las técnicas y herramientas para desempeñar exitosamente su trabajo.

## 2. Reducción de Gastos

El vendedor que conoce perfectamente sus funciones, se convierte en un "ahorrador fundamental" en los procesos comerciales de la empresa

## 3. Unificación de esfuerzos

A través de la capacitación se puede lograr la unificación de criterios y por consiguiente de esfuerzos que requiere la empresa para lograr sus objetivos.

## 4. Disminución en la Rotación de Personal

Cuando el personal de ventas esta debidamente capacitado disminuye considerablemente la rotación, ya que existe motivación y dominio en la función que se realiza.

## 5. Reducción y eficacia de la Supervisión

El personal capacitado requiere de una menor supervisión ya que conoce perfectamente sus obligaciones y responsabilidades.

## 6. Utilización de menos agentes

Con una planta de personal bien capacitada la empresa puede optimizar sus recursos humanos. Garantizando la consecución de los objetivos establecidos.

## 7. Disminución de pérdidas intangibles

La fuerza de ventas que cuenta con un programa de capacitación contribuye en gran medida a la optimización de todos los recursos de la empresa.

En muchas ocasiones, pese a lo costoso que resultan los programas de entrenamiento y capacitación de los vendedores, no parecen tener los resultados deseados, por lo que muchos dirigentes de ventas comienzan a rechazarlos.

Sin embargo, no obstante que se haya incurrido en un mal programa de capacitación o que simplemente éste no se adapte a las características de los vendedores a quienes fue dirigido, en la mayoría de los casos sucede que se motiva a los vendedores para desarrollar eficazmente su trabajo.

Es un hecho que de nada sirve desarrollar las técnicas más sofisticadas y efectivas en la selección y entrenamiento del equipo de ventas, si luego éste no pone su mejor esfuerzo en el ejercicio de su actividad.

## **2.3 MOTIVACION**

### **2.3.1 DEFINICION DE MOTIVACION**

Es tener motivos para realizar una reacción o conducta determinada, y el tener motivos, a su vez no es otra cosa que el estar consciente de que se tiene un conjunto de necesidades naturales, económicas o sociales. (Fisher, Laura , 8ª edición, Pp. 399)

*Algunos principios importantes que ayudan a la MOTIVACION de la Fuerza de Ventas son los siguientes:*

- \* Procurar mantener un equipo de vendedores unido y optimista, lo cual dependerá mucho de las actitudes de la propia gerencia.
- \* Crear en los vendedores nuevas o renovadoras aspiraciones, estimulándolos para alcanzarlas.
- \* Inculcar en su gente lo agradable que es ser un buen vendedor y lo bien que se siente sobresalir en un trabajo.
- \* Mantener siempre el respeto en el equipo: entre los vendedores, de la gerencia para su gente y viceversa.
- \* Fomentar el "amor a la empresa", hacerlos sentir parte importante de la misma y rivales en potencia de las empresas competidoras.
- \* Escuchar a sus vendedores y tratar de conservar buenas líneas de comunicación con ellos, lo cual puede lograrse con pláticas en privado, juntas periódicas, entrevistas informales, etc.
- \* Hacerles sentir sus responsabilidades y la importancia que tiene para la empresa que las cumplan.

## **2.4 EVALUACION**

### **2.4.1 DEFINICION DE EVALUACION**

Método lógico que consiste en separar partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que deben satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (Arias, Galicia Fernando, 6ª edición, Pp. 177)

El Director o encargado de ventas para conocer el rendimiento, comportamiento y desempeño de sus vendedores conseguirá informes periódicos, además de observaciones personales y atenderá las quejas de los clientes, así como sus felicitaciones.

Y Laura Fisher dice que se debe tomar para su evaluación los siguientes tres puntos:

1. Número de visitas diarias.
2. Volumen de ventas.
3. Puntualidad.

y algunos otros que sirvan de parámetros.

## **2.5 LA COORDINACION EFECTIVA ENTRE MKT Y RECURSOS HUMANOS.**

Mercadotecnia es por medio de la cual la organización conoce más los deseos y necesidades del cliente y/o consumidor y así produce el bien y/o servicio que se requiere.

Para poder iniciar un esfuerzo consciente encaminado a lograr el éxito en la empresa, los primeros convencidos deben ser los equipos de trabajo que conforman ésta. El ser humano, motor fundamental de la empresa, requiere de un cambio de actitud que lo oriente en todo momento a servir satisfactoriamente al cliente.



Esa preocupación por satisfacer al cliente lleva al éxito, por lo tanto es necesario ofrecer siempre las mejores alternativas a nuestro mercado.

Las empresas que han sobrevivido a lo largo de la historia han sido aquellas que entendieron que excederse en la satisfacción del cliente es la clave.

El principio de Watson "Vende y Sirve, Sirve y Vende" es fundamental. Un vendedor vende un producto, lo sirve; pero, va más allá porque además, te da un servicio adicional, agregando más valor. Entonces, te vuelves a comprar y desde luego, te vuelve a servir.

Así el área de ventas es fundamental en nuestros días, para las empresas que quieren mantenerse en el mercado competitivo, por lo tanto de todos los factores que influyen en la empresa el elemento principal sigue siendo el ser humano.

## **CAPITULO III**

### **FUERZA DE VENTAS**

No sé quién es Usted.

No conozco a su compañía.

No sé lo que su compañía representa.

No conozco a los clientes de su compañía.

No conozco los antecedentes de su compañía.

No conozco la reputación de su compañía.

Y ahora... ¿Qué es lo que Usted quería venderme) (McGraw Hill, Publications)

(McGraw Hill, 1992:953)

El parrafo anterior nos da una idea de la importancia de la fuerza de ventas con relacion al servicio que se ofrece.

### **3.1 IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

#### **3.1.1 DEFINICION DE FUERZA DE VENTAS**

Es importante empezar a definir lo que es la fuerza de ventas y se dice que es el elemento principal para desarrollar las actividades de comercialización en toda organización.

#### **3.1.2 DEFINICION DE VENDEDOR**

El vendedor desempeña un papel importante en la empresa porque este es la persona encargada de negociar, o sea, aquella persona que hace de sus ventas una forma de vida y que

trabaja con un equipo en una empresa y convence al cliente para que compre el producto, y por su trabajo el vendedor recibe una remuneración determinada.

Pero también hay elementos que restan a que sea un buen vendedor como pueden ser los siguientes:

#### **Falta de conocimientos**

Este es un factor muy común en los vendedores que ocasiona un pésimo desempeño en esta actividad auxiliándose en la mayoría de los casos en la improvisación.

#### **Mala orientación**

El vendedor que no tiene definidos su misión y objetivos, orientará inadecuadamente su función y por consiguiente sus resultados serán mediocres.

#### **Poca calidad del producto**

Cuando las características del producto no respaldan los argumentos del vendedor, la función que realiza no produce los resultados y efectos esperados en el cliente.

Y por parte del empresario para que este sea un elemento deficiente son los siguientes:

#### **Sistema deficiente de incentivos**

Cuando los sistemas de incentivos no se adecuan a las necesidades de la fuerza de ventas, el vendedor desarrolla un trabajo limitado.

#### **Falta de capacitación**

El vendedor que no recibe la capacitación necesaria difícilmente puede desarrollar sus funciones con éxito.

#### **Interés propio**

El vendedor debe tener la motivación suficiente para salir adelante y lograr los objetivos trazados.

El vendedor desde el punto de vista del empresario. El empresario dice que es un mal necesario.

- No realiza sus funciones
- No esta lo suficientemente motivado.
- No coincide con los intereses de la empresa.

Pero sin embargo requiere del vendedor para llegar a su mercado meta.

### **3.1.3 TIPOS DE SITUACIONES DE VENTAS**

Como el punto principal de esta investigación es fuerza de ventas es necesario que conozcamos los tipos de situaciones de ventas, ya que se debe conocer con claridad todos los elementos de que esta compuesta la Fuerza de Ventas para tener una imagen clara de lo que es y que objetivos son los que persigue dentro de la organización.

Phillip Kotler (9ª Edición) maneja 5 tipos de situaciones incluyendo la que todos conocemos que es la de vendedor a consumidor, pero a continuación veremos todas las existentes para tener una idea clara:

1. Representante de ventas a comprador: Aquí un solo representante de ventas habla en persona o por teléfono, a un solo cliente actual o en perspectiva.
2. Representante de ventas a grupo de compradores: Aquí un equipo representante de ventas aparece ante un comité de compras para hacer una presentación de ventas relacionadas con un producto específico.
3. Equipo de ventas a grupo de compradores: Aquí un equipo de ventas (como un funcionario de la compañía, un vendedor y un ingeniero) hace una presentación de ventas a un grupo de compradores.
4. Venta por Conferencia: Aquí el representante de ventas trae a gente de la compañía para encontrarse con uno o más compradores a fin de discutir problemas y oportunidades mutuas.

5. **Venta por Seminario:** Aquí el equipo técnico de una empresa presenta un seminario educacional a un grupo técnico de la compañía-cliente para hablar respecto a recientes programas en el estado del arte. El objetivo es incrementar el conocimiento del cliente y su lealtad, más que hacer una venta específica. (KOTLER, Op. Cit. 654).

Esto da una idea clara de como la Fuerza de Ventas esta ayudando a que la empresa logre sus objetivos por medio del servicio que le brinda el cliente, y este servicio es de calidad y confiabilidad para que la persona nos beneficie con sus compras repetitivas.

### **3.2 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA FUERZA DE VENTAS**

Pero ahora analizaremos un paso importante que refiere a las funciones que desempeñan la Fuerza de Ventas en la organización.

#### **"Tareas Básicas de un Vendedor"**

1. *Identificar Probables clientes:* Es una de las actividades del vendedor que consiste en buscar nuevos clientes, es decir, ampliar la cartera que la empresa le ha confiado.

2. *Comunicación:* Mucha de la labor de un representante de ventas, consiste en comunicar información a compradores actuales y en potencia respecto a productos y servicios de la compañía.

3. *Venta:* La actividad fundamental en la cual se deben incluir las siguientes etapas:

- a) Acercamiento
- b) Presentación
- c) Resolución de objeciones
- d) Cierre de la venta

4. *Servicio:* El representante de ventas proporciona varios servicios a los clientes que van más allá de la simple función de vender, estos otros servicios pueden ser asesoría en la detección de necesidades, asistencia técnica, agilización en los tiempos de entrega, entre otros.

5. *Recopilación de información*: El representante de ventas lleva a cabo investigaciones de mercado y trabajos de inteligencia necesarios para la toma de decisiones de la empresa.

El vendedor debe conocer los productos de la compañía y como lograr altos volúmenes de ventas, todo esto, es con el fin de mantener clientes satisfechos.

Pero estos puntos pueden variar dependiendo de la economía por la que se pase, pues el consumidor se hará al lado de empresas que den su producto más barato aunque no importe el servicio que le brindan y calidad del producto sea pésima. Aquí es donde toma importancia que el vendedor conozca las necesidades del consumidor para así ofrecer los satisfactores de acuerdo a sus posibilidades de compra.

El ser un buen vendedor implica desarrollar al máximo toda una serie de requisitos y cualidades personales entre las que se encuentran:

Seguridad

Simpatía

Creatividad

Espíritu de Equipo

Responsabilidad

Dinamismo

Ambición

Disciplina

### **3.3 CARACTERISTICAS IDONEAS DE LA FUERZA DE VENTAS**

Una vez que se tiene bien definido el tema como es la importancia que tiene la fuerza de ventas y que funciones debe realizar para que la organización marche en forma directa hacia el logro de sus objetivos que son lograr ventas repetitivas y clientes y/o consumidores satisfechos, se planteará una pregunta ¿Cómo encontrar a ese personal idóneo que reúna las características que se requieren para tener una fuerza de ventas bien cimentada?

Para saber esto se basará en puntos importantes de Phillip Kotler y la Revista Entrepreneur del mes de Marzo y Agosto de 1996.

## EXITO EN LAS VENTAS

**¡Queda Usted contratado!**

En el área de ventas hay 2 grandes problemas que agobian al empresario:

- A) La necesidad de encontrar personal calificado y;
- B) Conocer y usar las preguntas adecuadas que permitan determinar el perfil de los prospectos.

*Características Idóneas:*

- ^ Deseos de progresar.
- ^ Efectiva administración de su tiempo.
- ^ Una correcta explotación de sus cualidades.
- ^ Preocupación por incrementar día con día sus conocimientos.
- ^ Experiencia.
- ^ Carácter, firmeza y voluntad.

Una vez definido que características de manera general debe reunir, se planteará una segunda pregunta:

¿Es Usted un buen vendedor?

Si observa los detalles adecuados, podrá elegir a sus vendedores con éxito.

¿Cuántas veces nosotros como ejecutivos de ventas nos hemos preguntado si somos buenos vendedores para así dirigirnos bien a nuestro equipo de ventas?

La revista Entrepreneur (Agosto 96), ayuda de una manera importante en la contratación de vendedores a través de los siguientes tips:

### "Tips para contratar a alguien"

- \* Evalúe la ortografía.
- \* Analice su redacción. Es importante que pueda redactar una carta perfectamente.
- \* Evalúe si le gustan los números. Este es un aspecto del que no puede deshacerse ningún vendedor, ya que tiene que hacer presupuestos.
- \* Detecte si irradia voluntad, empuje.
- \* Finalmente, perciba su personalidad. Hágase una pregunta: ¿Sería capaz de irme a comer con esta persona, por el simple gusto de hacerlo?, ¿Valdría la pena entablar una conversación con ella?

Una vez que se tienen éstos pasos importantes Usted podrá elegir correctamente, pero también debe ver si su personal actual es el adecuado evaluándolo de la siguiente forma, planteándose una interrogante:

¿Su vendedor reúne estas características?

- \* Es tremendamente disciplinado.
- \* Es una persona honesta, seria, profesional.
- \* Tiene facilidad para las relaciones públicas.
- \* Cuenta con excelente presentación.
- \* Posee cierta preparación.

Si sus vendedores actuales no poseen estas características es necesario que Usted como ejecutivo de Ventas lo tome en cuenta para orientar y capacitar a ese personal para que cumpla con estos tips y así se vuelva un vendedor excelente y Usted un empresario con éxito.



### 3.4 ESTRUCTURACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez establecido como debe ser el personal idóneo para llevar a cabo correctamente las funciones de Ventas es importante que ahora conozca hacia dónde dirigirá sus esfuerzos.

Para esto se debe organizar la fuerza de ventas: contando con los siguientes requisitos del Departamento de Ventas.

Factores que intervienen en la estructuración del Departamento de Ventas:

1.- Los recursos monetarios de que dispone la empresa.

Dependiendo de la situación económica de la empresa será el número de vendedores a contratar, al igual que los sueldos y prestaciones a otorgarles.

2.- Las características del Artículo que se maneja.

Dependiendo del tipo de producto se requerirá cierta especialización del vendedor para hacer notar los beneficios o bondades del artículo al consumidor.

3.- La experiencia y preparación de los ejecutivos.

El grado de conocimientos y la experiencia que posea el ejecutivo ayudarán en gran medida en las labores de venta, facilitando los procesos de convencimiento del cliente y realizando la mayoría de las veces ventas repetidas.

4.- Características del mercado.

Para que esta fuerza de ventas sea efectiva y conozca su mercado, lo dividirá de la siguiente forma para hacerlo rápido y eficaz para el logro de sus objetivos: un volumen mayor de ventas y clientes satisfechos.

A) Por territorio o zonas: Cada vendedor tiene una zona exclusiva en la que representa la línea de producto de la empresa y tenemos 3 ventajas:

- Hay una definición clara de obligaciones y responsabilidades del vendedor.
- La responsabilidad de la zona aumenta el incentivo y obliga a los vendedores a ser más creativos.
- Ofrece mayor facilidad en su control.

B) Organizada por productos: Se basa en las líneas de productos que maneja la empresa y la especialización de los vendedores en los distintos productos se justifican cuando:

- Cuando los productos de la empresa son técnicamente complicados.
- La empresa produce líneas sin relación alguna.
- Cuando la empresa vende muchos productos.

C) Organización por clientes: Consiste en estructurar la zona de ventas con base en los diferentes tipos de clientes que la integran y se puede dar por 4 formas:

- Por tipo de industria.
- Por su magnitud.
- Por canal de distribución.
- Por empresa.

Todo esto bajo supervisión eficiente nos lleva al éxito como organización, pues se tienen los elementos con que se puede serlo.

## **CAPITULO IV**

### **IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO AL MERCADO META**

Las empresas a través de su fuerza de ventas tienen que tomar muy en cuenta a su cliente, darle lo que realmente quiere y/o necesita y asegurarse de que quede plenamente satisfecho. El cliente puede elegir entre diversas alternativas, algunas ansiosas por complacerlo y con capacidad para lograrlo. Para eso se requiere una organización con una fuerza de ventas orientada a servir al cliente.

#### **4.1 DEFINICION DE SERVICIO**

Son operaciones, beneficios o ayuda que se ofrecen en venta o se proporcionan junto con la venta de productos.

#### **4.2 DEFINICION DE CALIDAD**

Son las cualidades que debe de tener un objeto, en este caso el producto o servicio que se esta ofreciendo.

#### **4.3 DEFINICION DEL MERCADO META**

Mercado Meta se define de la siguiente manera:

- \* Es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. (KOTLER, 1992:39).
- \* Es adonde la organización lleva el producto y/o servicio para que este sea adquirido por los consumidores y que este producto y/o servicio tenga calidad. (Ackenbaum, 1996:412).

Una vez conocido hacia donde se va es importante considerar los siguientes puntos que da la revista *Entrepreneur* (Marzo de 1996) con el fin de saber como hacer la venta en el mercado y sobre todo ser competitivos en servicio y producto.

- 1.- Prepárese con anticipación y la venta se dará sola.
- 2.- *Dé por hecho que cerrar la venta es bueno para usted y para el prospecto.*
- 3.- Permita al prospecto hacer objeciones.
- 4.- Apóyese en sus clientes.
- 5.- Cree la sensación de premura.
- 6.- *Vaya al grano.*
- 7.- Sienta la inminencia de la venta.
- 8.- Si no cierra la venta, pida un comentario.
- 9.- Cierre la venta haciendo hincapié en su relación con el prospecto, y no con el producto.

#### **4.4 DEFINICION DE CLIENTE**

Y ahora un punto importante; cliente es la persona que adquiere el bien y/o servicio que *otorgan las organizaciones para satisfacer sus necesidades y deseos.*

De ahí su importancia ya que de él depende el éxito de la organización ya que una empresa puede producir algo pero si ese algo no satisface alguna necesidad o deseo ese producto *no se venderá y el objetivo de las empresas es lograr ventas y la forma es produciendo lo que se necesita o desea.*

#### **4.5 NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE OTORGADO POR LA EMPRESA**

Para que cualquier negocio tenga el éxito que desea es necesario crear clientes pero sobre todo conservarlos. Esta situación se da en el momento en que la empresa se dedica a satisfacer al 100% las necesidades de su mercado.

*Para lograr la lealtad de los clientes la revista Entrepreneur (Junio, 1995) muestra las siguientes puntos:*

\* **Convierta a los clientes en sus mejores vendedores.**

- \* En la actualidad, los clientes se muestran muy inconformes con los servicios que reciben.
- \* En el mercado actual, no basta competir con precios y productos ya que siempre habrá alguien que tome la delantera.

¿Por qué necesitamos admiradores fieles?

Ya no es posible vencer a la competencia con los precios; siempre habrá alguien que ofrezca productos más baratos. Tampoco es posible derrotar a la competencia mediante la superioridad de su producto, pues el mercado actual se caracteriza por su constante innovación.

La única manera es cuidar al cliente hasta el punto en que se convierta en su gran admirador y no deje de hablar de los beneficios que ofrece su empresa.

¿Es cierto que, en la actualidad, se requiere poco para satisfacer al cliente?

Sí. Pero limitarse a buscar su satisfacción carece de importancia porque el cliente espera muy poco.

¿Cuál es el primer secreto para crear admiradores fervientes?

El primer paso es decidir lo que uno quiere. El error que cometen muchos empresarios es que comienzan por preguntar al cliente qué es lo que desea.

Preguntar a los clientes no es el punto de partida porque la clientela ignora el panorama general.

¿Acaso los "momentos de la verdad" no se refieren a situaciones en que se presenta un problema?

Cierto. Cualquier panorama de servicio al cliente requiere una estrategia de recuperación, porque la mejor manera de crear admiradores fervientes es recuperar al cliente después de una experiencia desagradable. Sin embargo, es necesario subrayar que todos los días aumenta el

número de negocios que se esfuerzan por ayudar al cliente. aunque no exista problema alguno; y esa actitud se encarga de crear admiradores fervientes.

Una vez que se define el servicio al cliente, usted aconseja que el segundo paso sea descubrir lo que éste quiere.

Para completar el panorama, es necesario escuchar lo que los clientes desean. Acto seguido, conviene comparar las respuestas con su visión para averiguar si desea incluir las opiniones de sus clientes.

¿No es entonces cuando muchas empresas enfrentan un problema?

Es cuando mi empresa enfrenta problemas. Si un cliente solicita algo que no corresponde a nuestro panorama e intentamos responder a sus exigencias es muy posible que terminemos por distorsionar nuestros objetivos. Por que es un campo en el que no tenemos experiencia o que no habíamos contemplado siquiera, ya que no formaba parte de nuestro panorama.

Las experiencias desagradables son situaciones favorables para ganar clientes y sobre todo para mantenerlos. Recuerde que los negocios de ahora están cada vez más atentos del servicio que ofrecen, aunque no exista problema alguno.

No intente satisfacer torpemente las sugerencias de sus clientes es, mejor responder.

Sin embargo, usted advierte, que en muchas ocasiones los clientes no pueden o no quieren decir lo que en realidad desean.

Sirve colocar tarjetas en el mostrador que pregunten ¿que opinan de nuestro trabajo? Las respuestas proporcionan información útil. Es necesario mantenerse al tanto de manera creativa.

Supongo que, además es necesario mostrarse abierto a las críticas. Con frecuencia pedimos opinión al cliente pero, al mismo tiempo le transmitimos que no queremos oír mas que alabanzas.

Si además es necesario detectar las respuestas positivas que sólo dicen por cortesía muchas veces los clientes dicen lo contrario de lo que piensan. Es necesario esforzarse para

descubrir el verdadero significado de sus palabras. Si nuestra actitud es sincera, el cliente se da cuenta que estamos dispuestos a escucharlo.

Si el gerente de un restaurante pregunta ¿Cómo estuvo todo? la respuesta obligada es Bien, lo cual indica que la pregunta fue inadecuada.

Se aconseja preguntar: ¿Qué sugiere para que su próxima cena resulte mejor que la de esta noche.

¿Es más exigente la clientela actual?

Está más enterada, valora más el servicio y quiere recibir el mejor trato.

Además Walmart y Home Depot ofrecen amplios programas de capacitación a su personal.

Si para cuando un cliente entra, percibe que hay un plan diseñado para que se sienta bienvenido, lo cual es poco usual.

El último paso que usted sugiere es Cumpla lo propuesto en su plan y añada un uno por ciento.

Numerosas empresas hablan de servicio al cliente pero no lo ofrecen. Por lo tanto, el último secreto es: tras definir los objetivos y preguntar al cliente lo que espera es necesario organizarse para ofrecer lo que se propuso y añadir un uno por ciento.

¿Qué quiere decir con añadir un uno por ciento?

Que es necesario un mejoramiento constante. Sin embargo no conviene excederse. Consejo concentrarse en lo que se puede hacerse bien. Es absurdo ofrecer el servicio valet para estacionar los autos de los clientes sin antes capacitar al personal. Es mejor hacer menos y hacerlo bien, que hacer intentos por realizar todo sin estar preparados.

¿Cuando se alcanza el servicio perfecto al cliente ?

Cuando el proceso de dar servicio esta en evolución continua. El momento en que uno se vuelve autocomplaciente. llega alguien que lo desbanca. Es imposible dormirse. Dar buen servicio es una tarea constante

Prospecto: ¿ Somos compatibles ? Es posible generar un clima de confianza si usted y el prospecto coinciden. Para determinar la compatibilidad haga preguntas directas: ¿ Cuales son sus necesidades? ¿En que puedo ayudarle? ¿Cuales son sus limitaciones de tiempo?

A continuación propóngase obtener respuestas concretas.

Cuando usted se repliega un poco al anunciar que comprende que la relación puede o no funcionar, le permite al otro ser honesto.

Cuantas veces, en una relación de cierre de ventana, el prospecto informa que no puede tomar decisiones sin hablar con su abogado, vicepresidente de mercadotecnia o incluso, su suegro. Para eliminar este problema pregunte: ¿ A quién considera indispensable para tomar una decisión, tanto ahora como en el futuro ?.

#### **4.6 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO FACTOR DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA**

Dice Laura Fisher, el tiempo de que dispone un vendedor para ver a un cliente puede variar: desde 30 minutos que dura una entrevista hasta el tiempo que dura una o comida o una reunión en la casa del mismo: en ese tiempo el vendedor puede aplicar todos sus conocimientos, habilidades y experiencia a fin de convencerlo y crear en él la necesidad, si es que no la tiene aún, de comprar el artículo que vende.



Para un buen desenvolvimiento del proceso de ventas es necesario que el vendedor observe algunas recomendaciones:

- \* Ser puntual
- \* Buena presentación
- \* Verse amable y seguro
- \* Hacer sentir al cliente que el objetivo de la visita es ayudarlo a satisfacer una necesidad.
- \* Demostrar ser una persona respetuosa y con ética.
- \* Demostrar que conoce los productos que vende la empresa que representa el mercado que abarca.
- \* Buscar el establecimiento de una relación amistosa que ayude al fortalecimiento de las ventas.
- \* Crear una plática interesante para que el cliente mantenga una atención especial hacia el vendedor y se sienta parte de la situación.
- \* Deberá conocer los puntos débiles que pueda objetar el cliente para poder defender su venta.
- \* El vendedor debe mantener reserva de todas las conversaciones y datos que le proporcione el cliente por lo que se le aconseja que no muestre pedidos o papeles de otros clientes para comprobar sus palabras, ya que el cliente necesita tener seguridad de que sus datos son confidenciales.
- \* Nunca deberá el vendedor mirar los papeles que el cliente pueda tener sobre escritorio.
- \* Es indispensable que el vendedor se muestre identificado plenamente con las políticas y decisiones de la empresa que representa aunque a veces no esté totalmente de acuerdo.
- \* Dominar sus propias debilidades y actuar como un profesional.

## **OBLIGACIONES DEL VENDEDOR**

### *1. Para con la empresa:*

- a) Convencer diariamente a su empresa de su habilidad, entusiasmo, constancia y espíritu de colaboración.
- b) Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
- c) Proyectar una imagen favorable de la empresa.
- d) Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones de los clientes con quienes trata y de la competencia.
- e) Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de su actividad.
- f) Cumplir eficientemente su labor.

### *2. Para el buen funcionamiento de su trabajo:*

- a) Estar dispuesto en todo momento a mejorar sus conocimientos y técnicas de ventas.
- b) Especializarse en su campo de acción a fin de lograr mejores resultados.
- c) Desarrollar y aprovechar al máximo sus habilidades, experiencias y conocimientos en cada venta que realice.
- d) Procurar conocer perfectamente todo lo relacionado con el producto que vende para así saber las ventajas y desventajas del mismo con relación a los de la competencia o simplemente conocer sus cualidades para poder ofrecerlo con mayor facilidad, seguridad y tenacidad.
- e) Planear anticipadamente cada venta.

### *3. Para con los clientes:*

- a) Convencer a sus clientes de que no sólo piensa en incrementar sus ventas y así sus ingresos, sino que desea ayudarles a resolver sus problemas.
- b) Demostrar siempre un entusiasmo contagioso para lograr con éxito sus ventas.

- c) Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga o engañarlos en un momento determinado.
- d) Proporcionarles productos, servicios y condiciones que satisfagan sus necesidades.
- e) Cumplir con las condiciones prometidas.
- f) Mostrar interés en el cliente, siendo cordial, considerado, estudiar su punto de vista y expresarse en términos ventajosos para el cliente.

#### 4. Para consigo mismo:

- a) Convencerse de su capacidad e interés en el trabajo, de la importancia del mismo y de la suerte de pertenecer a esa empresa.
- b) Buscar un desarrollo personal tanto en su posición como en sus ingresos dentro de la organización, este punto obviamente debe coincidir con los objetivos que el vendedor a nivel personal persiga.

En este capítulo se empezó por definir lo que es el mercado meta, y sobre todo algo importantísimo que es el cliente, y como crear clientes leales, así como que es el servicio al cliente y su importancia, las obligaciones de los vendedores, para con la empresa, para el buen funcionamiento de su trabajo, para con el cliente y para consigo mismo y los subtemas son los siguientes:

- 1.- Definición del mercado meta.
- 2.- Definición del cliente.
- 3.- Niveles de servicio al cliente otorgado por la empresa.
- 4.- Importancia del servicio al cliente como factor de desarrollo para la empresa.

## CAPITULO V

### INVESTIGACION

#### 5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El fundador de esta empresa llegó a la ciudad de Uruapan, Michoacán, enderezando clavos y vendiendo cobijas, calzones de manta, en el poblado y lugares aledaños. pasado el tiempo logró establecerse fundando una pequeña tienda de telas denominada "Puerto de México" siendo esta tienda el antecedente de la actual empresa.

Años más tarde, en el año de 1941 decidió establecer a su hijo en forma independiente en la tienda de ropa denominada El Parían que en ese tiempo existía en lo que ahora es la plaza de esta ciudad, así que bajo el nombre de la Galetea comenzó esta empresa. El hijo del fundador en el mismo año de 1941 y como consecuencia de un incendio decide trasladar su tienda al actual domicilio compartiendo el inmueble con la tienda de su padre. Posteriormente en el año de 1967 se fusionan ambas tiendas bajo la denominación única de La Nacional. Al principio vendió principalmente telas, casimires, cobijas, pero también rebozos y calzones de manta, después vendió zapatos y ropa hecha. Ya desde entonces tenía la idea de "ofrecer más": Más barato, más servicio, más atención.

En ese entonces "La Nacional" ocupaba una extensión aproximada de 60 metros y empleaba a un total de 13 personas. El día 7 de diciembre de 1973 deciden solicitar la autorización para constituir una sociedad anónima, el permiso fue otorgado y la sociedad como tal fue constituida ante notario, el día 21 de febrero de 1974 ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se registró con el giro de compra venta de ropa y novedades.

El inventario inicial de la Sociedad Anónima fue de \$2,373.91, y contaba con 23 empleados.

El crecimiento y la variedad de mercancías que se vendían, provocó que en el año de 1981 se decidiera por la especialización del tipo de mercancías, surgiendo el concepto de una tienda departamental, trabajando principalmente Ropa, Telas, Blancos.

En 1982 se construye el edificio para la primera sucursal de La Nacional, ubicado en la calle Alvaro Obregón, a un lado del mercado de San Francisco. Poco después cambiaría su nombre por el "Nuevo Almacén de Ropa".

En ese mismo año se decide introducir el ramo mueblero, y se establece un local rentado junto a la tienda matriz. Y en 1984 debido a los buenos resultados, se cambia la mueblería al edificio ubicado en Aldama y Obregón, al que posteriormente se le cambiaría el nombre por el de "Supermuebles".

Siendo Uruapan un centro de convergencia de las distintas regiones del Estado, ya que es puerta de entrada a la tierra caliente y paso obligado de la meseta tarasca, esto influyó potencialmente para el éxito de la tienda, además de la buena atención y los precios accesibles, logrados a base de evitar a los intermediarios y comprar directamente a los fabricantes, garantizando de esta forma sus productos.

En 1992 se obtiene el traspaso de "El Atoyac", una tienda de telas que en su momento, gozó de gran prestigio, estableciendo en ella los principios que la Nacional tiene.

Actualmente se encuentran pequeños departamentos como Telas, Blancos, Medias, Mercería, Corsetería y Caballeros, y es atendido por 25 empleados aproximadamente, que al igual que los de la tienda matriz, permiten que la tienda se distinga por su calidad y calidez en el servicio que se obtenga.

Todo esto se ha logrado con ayuda de muchas generaciones de colaboradores, que han contribuido a consolidar el nombre de "La Nacional" como una tienda de servicios y atenciones especiales, caracterizándose por la atención que se presta a todo el público en general.

Organigrama de la Empresa Anexo 1.

## 5.2 PROCESO DE INVESTIGACION

Para poder llevar a cabo la presente investigación fue necesario definir los siguientes objetivos, los que orientaron el proceso al igual que la hipótesis que más adelante se plantea.

### **Objetivo General:**

Evaluar el proceso de integración y desarrollo de la fuerza de ventas en la empresa descrita anteriormente y su relación directa con el servicio ofrecido a su mercado meta, y a partir de los resultados sugerir algunas mejoras.

### **Como objetivos particulares se plantearon los siguientes:**

1. Evaluar la función de desarrollo de personal mediante la implementación de programas de capacitación.
2. Identificar el grado de motivación que actualmente tiene el personal de ventas de "La Nacional".
3. Identificar la percepción del personal de ventas de algunos conceptos básicos para la labor de comercialización.

**Como hipótesis se planteó la siguiente:** "Una adecuada selección de fuerza de ventas impacta de manera positiva en el servicio que se brinda a el cliente".

Para el logro de estos objetivos se diseñó un cuestionario el cual fue aplicado a 51 empleados relacionados con la actividad de ventas, de un universo de 120, y también fue aplicado otro cuestionario a los ejecutivos de ventas, específicamente: Gerente de Ventas, Gerente de Atención al Público y Gerente de Recursos Humanos.

El número de entrevistados fue el resultado de aplicar la siguiente fórmula para definir el tamaño de la muestra para una población finita.

$$(1.65)^2 (0.40)$$

$$(0.10)^2 0.60$$

$$1 + 1/120 ((1.65)^2 0.40 / (0.10) 0.60 - 1)$$

$$1.09 / 0.006 / 1 + 1/120 (180) = 180/3.50 = 51 \text{ cuestionarios}$$

Para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio denominado sistemático el cual consistió en lo siguiente:

De la lista del universo total se introdujeron en una ánfora los nombres de cada uno de los empleados, posteriormente se fue sacando uno a uno y de cada 3, el último de los nombres que sacaban de la ánfora formó parte de la muestra.

Procedimiento que se realizó 51 veces hasta totalizar el número de elementos que forman la muestra.

Los propósitos principales de la aplicación de esta encuesta fueron el identificar como percibían los empleados la forma como fueron seleccionados, y como ellos evaluaban la capacitación que hasta la fecha les han otorgado. Así mismo obtener información respecto a su grado de motivación y cómo se autoevaluaban respecto a algunas de sus aptitudes, así como la relación que existe entre estos factores y el servicio que ofrecen.

Posteriormente éstos aspectos fueron confirmados ó rechazados mediante entrevistas aplicadas al gerente de ventas, encargado de atención al cliente y al gerente de recursos humanos.

Una vez obtenida la información se revisó, complementó y depuró, para posteriormente presentar la gráficamente y establecer las conclusiones respectivas.

A continuación se muestra el formato aplicado así como las gráficas de los resultados obtenidos.

## CUESTIONARIO PARA VENEDORES

**OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:** Proporcionar información veraz para evaluar la importancia de la fuerza de ventas en La Nacional.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente y conteste de acuerdo a lo que se le pide y subraye la respuesta que usted considere adecuada.

1.- Datos Personales: Edad                      Sexo                      Estado Civil                      Escolaridad

2.- ¿ Cómo considera Usted la técnica de selección y contratación que aplicaron para su integración en esta organización ?

Excelente                      Buena                      Regular                      Mal  
Muy Mal

3.- ¿ Recibió Usted capacitación cuando lo contrataron ?

Si                      No

4.- ¿ Cómo considera Usted el programa de capacitación que se le aplicó cuando ingresó a esta empresa ?

Excelente                      Buena                      Regular                      Mal                      Muy Mal

5.- ¿ Les proporcionan cursos de capacitación ?

Si                      No

6.- ¿ Qué tan frecuentes son éstos cursos ?

3 meses                      6 meses                      1 año

7.- ¿ Cómo considera Usted los cursos de capacitación que se le aplican ?

Excelente                      Bueno                      Regular                      Mal                      Muy Mal

8.- ¿ Recibe usted incentivos ?

Si                      No

9.- ¿ Qué tipo de incentivos recibe ? \_\_\_\_\_



10.- ¿ Cómo considera Usted los incentivos que se le otorgan ?

Excelente                  Bueno                  Regular                  Mal                  Muy Mal

11.- Cómo considera usted las relaciones laborales con sus jefes?

Excelente                  Bueno                  Regular                  Mal                  Muy Mal

12.- ¿ Cómo son sus relaciones laborales con sus compañeros de trabajo ?

Excelente                  Bueno                  Regular                  Mal                  Muy Mal

¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

13.- ¿ En los cursos de capacitación les enseñaron técnicas de venta ?

Si                  No

14.- ¿ Considera que las técnicas de venta son adecuadas para su desarrollo laboral ?

Si                  No

15.- ¿ Conoce usted la importancia del cliente para el logro de las metas de la empresa ?

Si                  No

16.- ¿ Considera usted que el trato que le proporciona al cliente es el adecuado ?

Si                  No

17.- ¿ Piensa usted que el cliente sale satisfecho del trato que le brinda ?

Si                  No

18.- El sueldo que usted recibe es:

Excelente                  Bueno                  Regular                  Mal                  Muy Mal

19.- ¿ Está conforme con el sueldo que usted recibe ?

Si                  No

20.- ¿ Considera que el sueldo que usted recibe actualmente esta acorde con las actividades que realiza ?

Si                  No

21.- ¿ Conoce usted todos los productos que ofrece la empresa para su venta ?

Si                  No

**CUESTIONARIO PARA LOS EJECUTIVOS DEL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**OBJETIVO DEL CUESTIONARIO.** Proporcionar información veraz para evaluar la importancia de la fuerza de ventas en la NACIONAL.

1.- ¿ Cómo considera usted la técnica de selección que se le aplicó a los vendedores cuando ingresaron a esta empresa ?

Excelente Buena Regular Mal Muy mal

2.- ¿ Otorgan capacitación a sus empleados cuando los contratan ?

Si No

3.- ¿ Les proporcionan cursos de capacitación formativa a los empleados de venta ?

Si No

4.- ¿ Cómo considera usted los cursos de capacitación que se les otorga a los vendedores ?

Excelente Buena Regular Mal Muy Mal

5.-¿ Cómo considera el sueldo que perciben los vendedores de ventas ?

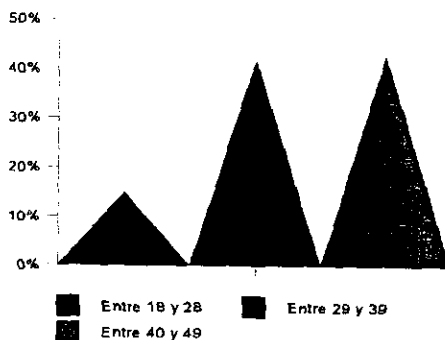
Excelente Buena Regular Mal Muy Mal

### 5.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para identificar hacia donde se orientaban las respuestas, a continuación se muestran gráficamente los resultados de la encuesta. así mismo en cada una de las gráficas se plasma el comentario a las entrevistas de los ejecutivos de ventas.

GRAFICA # 1

EDAD

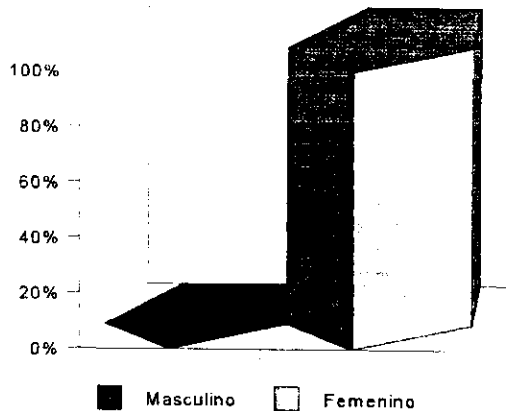


FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

La gráfica referente a la edad muestra que la mayor parte de los empleados son personas maduras. Esta información es resultado de entrevistas que se realizaron a los empleados a través de los cuales se puede identificar que existía una antigüedad de hasta 20 años, por lo que se puede deducir que el índice de rotación en el área de ventas no es alto si consideramos el parámetro de antigüedad antes mencionado. Esta permanencia en la empresa ha dado como resultado que los empleados se especialicen en las tareas que corresponden a su puesto, lo que en un momento dado puede ocasionar una mayor especialización y afectar el grado de motivación respecto al trabajo.

GRAFICA # 2

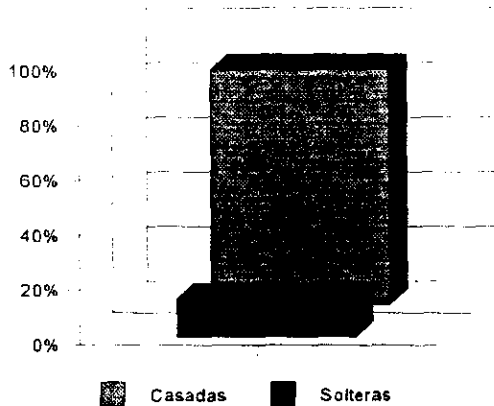
SEXO



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

De acuerdo con la información obtenida de las encuestas aplicadas a los empleados de ventas y confirmada por el Gerente de Recursos Humanos, el 100 % de la fuerza de ventas es del sexo femenino, ya que se considera que es más aceptable el trabajo de las mujeres debido a que el 70 % de los artículos comerciales de la empresa son adquiridos por clientes del sexo femenino, lo que provoca que la relación cliente-vendedor sea más efectiva por la similitud que pueden tener en cuanto a sus puntos de vista.

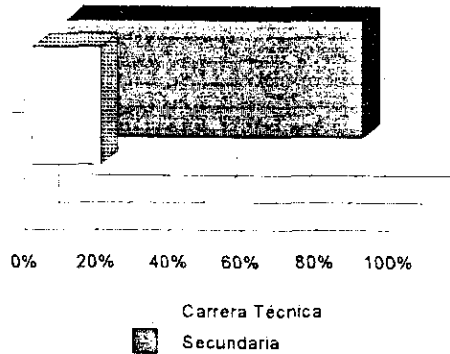
**GRAFICA # 3**  
**ESTADO CIVIL**



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Como se muestra en la gráfica, el mayor porcentaje está representado por empleadas solteras, ya que es una de las políticas de la empresa para el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con la información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos: es importante observar esta política, ya que las mujeres solteras pueden, en un momento dado, representar menor índice de embarazos, lo que llevaría a evitar ausencias en el trabajo, por esta razón o por otras razones que se deriven de la atención de la familia.

**GRAFICA # 4**  
**ESCOLARIDAD**

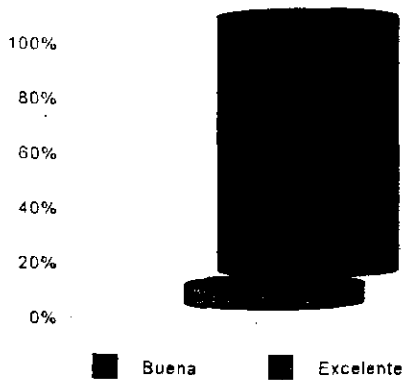


FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

En esta gráfica se puede observar que el nivel de escolaridad en los empleados en su mayoría es un nivel medio, representado por el 81%, y un nivel medio superior esta representado por un 19%. esto es que los empleados de ventas deben de tener como mínimo de estudios la secundaria terminada para poder formar parte de esta organización, según las políticas de contratación proporcionadas por el departamento de Recursos Humanos.

GRAFICA # 5

OPINION DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LA SELECCION

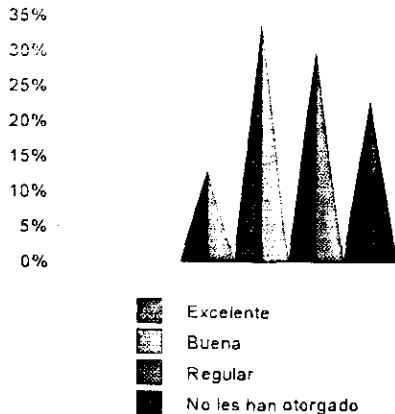


Fuente: Encuesta Directa, 1997.

La mayoría de los empleados al considerar adecuado el proceso de selección dejan manifiesto que éste es claro y sencillo, así mismo al entrevistar a los gerentes respecto a la efectividad del proceso, los 3 ejecutivos coincidieron en que él mismo permitía hacer una adecuada selección de los mejores candidatos, ya que les permitía descubrir con cierta exactitud sus habilidades y aptitudes.

GRAFICA # 6

OPINION DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO DE LA CAPACITACION INDUCTIVA



Fuente: Encuesta Directa. 1997.

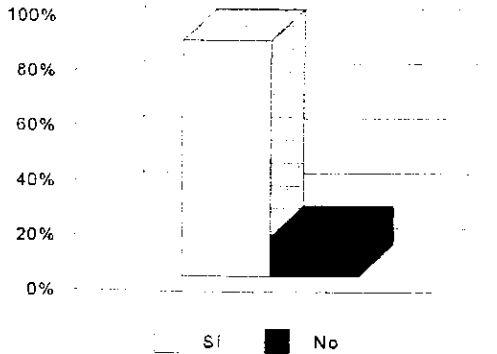
Como lo muestra la gráfica, la capacitación inductiva no ha sido sistemática, ya que un gran porcentaje de los empleados a su ingreso no recibió tal capacitación, quienes manifestaron que a través de la observación y en muchas ocasiones el estar cometiendo errores en su trabajo les permitió ir conociendo su puesto, de quienes les dieron capacitación casi el 40% manifestó que era muy limitada la capacitación que recibieron.

Al interrogar al gerente de recursos humanos si la empresa contaba con un manual de inducción este informó que formalmente no. Lo anterior da como resultado una capacitación inductiva no sistemática.



GRAFICA # 7

RECIBEN LOS EMPLEADOS CURSOS DE CAPACITACION FORMATIVA

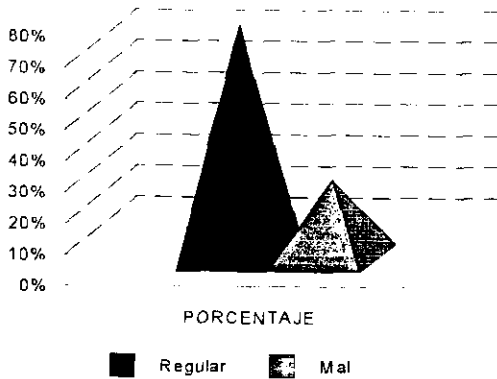


Fuente. Encuesta Directa, 1997.

Aunque la gráfica muestra el 14% de respuestas negativas, este resultado se refiere a el personal con una antigüedad de menos de 2 años y el resto del personal con una antigüedad de 2 años, dicho personal manifestó que la última capacitación que recibieron fue hace 2 años pero, que anteriormente cada 6 meses se les otorgaba capacitación.

Hecho que según los empleados les ha causado desmotivación, ya que según lo manifestaron durante los cursos, sentían que la empresa se interesaba por su desarrollo personal, independientemente de la calidad de los cursos. Al entrevistar a los gerentes confirmaron que efectivamente la capacitación se había suspendido debido a la reestructuración de la organización pero que se contempla reiniciar lo más pronto posible.

**GRAFICA # 8**  
**OPINION DE LAS EMPLEADAS RESPECTO A LA CALIDAD DE**  
**LA CAPACITACION FORMATIVA**

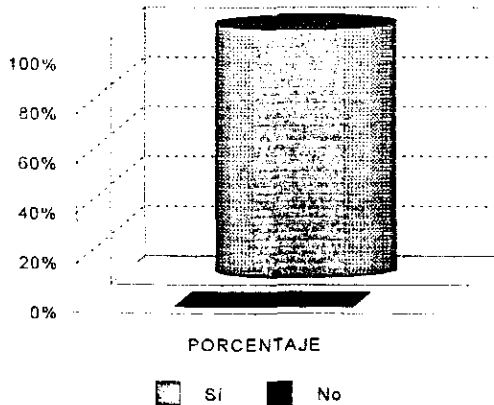


Fuente: Encuesta Directa, 1997.

Las empleadas manifestaron que los primeros cursos de capacitación fueron interesantes, pero que los demás se convirtieron en repeticiones de los anteriores, lo que disminuyó el interés de las empleadas para participar en ellos, y es quizás ésta situación la que dio origen a su suspensión. Al cuestionar a los gerentes, éstos manifestaron desconocer el contenido de los cursos debido a que su ingreso en la empresa es reciente.

## GRAFICA # 9

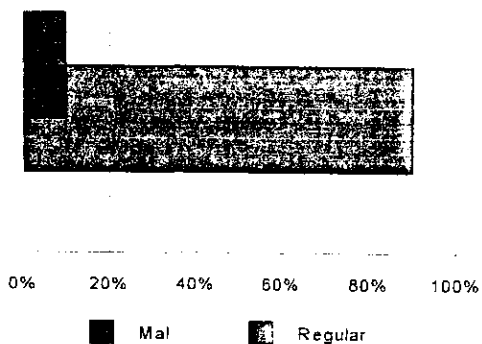
### INCENTIVOS



Fuente: Encuesta Directa. 1997.

La totalidad de los empleados tiene posibilidad de obtener el único incentivo que es el de premio por puntualidad, el cual esta muy limitado debido a que no existe tolerancia en el horario de la jornada de trabajo, hecho que no motiva a alcanzar el citado incentivo, cabe aclarar también que en éstos puestos es acostumbrado implantar un sistema de salarios-incentivo para incrementar las ventas, además de lo anterior como prestación adicional a las otorgadas por ley, tienen un crédito por consumo de los productos de la tienda.

GRAFICA # 10  
RELACIONES DE EMPLEADOS CON JEFES

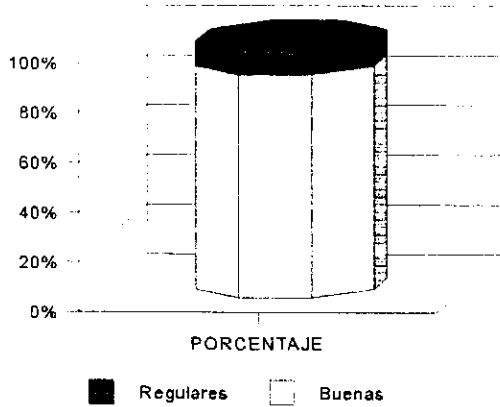


Fuente: Encuesta Directa, 1997.

El calificativo de las empleadas respecto a su relación con sus jefes de "regular", es resultado según indican los empleados de una comunicación inadecuada y quizás según observaciones hechas una falta de liderazgo de los supervisores, lo que origina conflictos, frustraciones con la consecuente desmotivación.

GRAFICA # 11

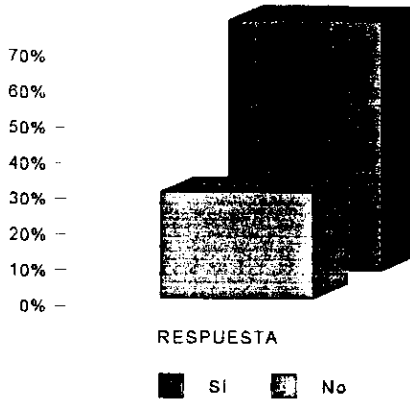
RELACION DE LOS EMPLEADOS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

A pesar de que las relaciones entre las empleadas aparentemente son buenas, algunas de ellas manifestaron que no hay compañerismo ni apoyo entre ellas, debido a que cada una se convierte en "vigilante" de las demás respecto a su desempeño.

GRAFICA # 12  
CURSOS DE CAPACITACION

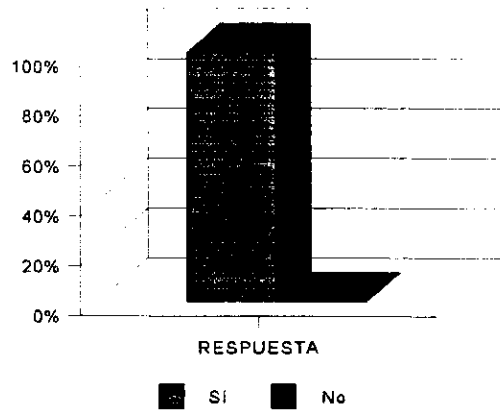


FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Con relación a la capacitación otorgada a los empleados de ventas, la mayor parte de los cursos fueron enfocados al manejo o perfeccionamiento de técnicas de ventas, con el objetivo de desarrollar las habilidades de los empleados para la comercialización de los productos.

**GRAFICA # 13**

**APLICACION DE TECNICAS DE VENTA**

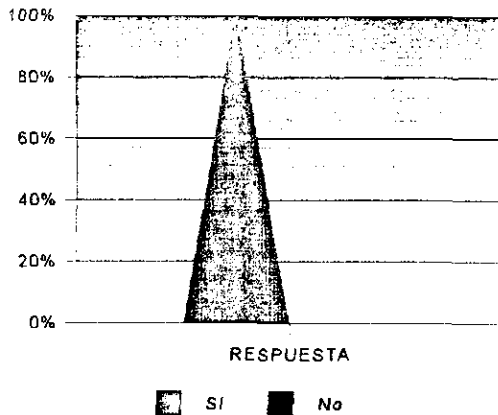


FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Las técnicas de ventas actualmente utilizadas en la empresa son resultado de los cursos de capacitación formativa, los cuales según muestra la gráfica (por lo menos los primeros cursos) fueron adecuados; ya que a la totalidad de los empleados les ha facilitado su desempeño.

GRAFICA # 14

PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE



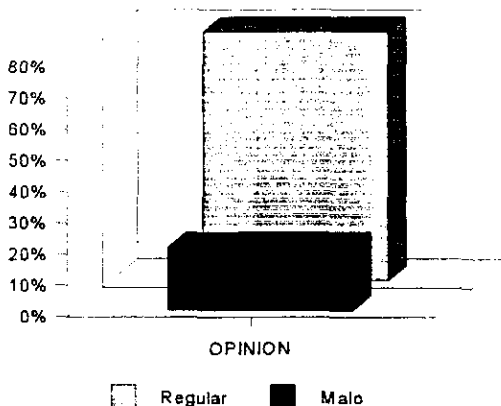
FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

La totalidad de las empleadas percibe que la mira de su trabajo es el satisfacer las necesidades del cliente proporcionándoles un adecuado trato para lograr ventas repetidas. Sin embargo es importante anotar que esta atinada percepción para que sea aplicada eficientemente, el personal de ventas debe de estar en un clima organizacional adecuado. Al entrevistar al gerente de ventas y al de atención al cliente respecto a los resultados del servicio que en la actualidad recibe su mercado meta respondieron que según observaciones, el cliente generalmente sale satisfecho. Ya que el lema de empleados de ventas es "el cliente es lo primero, y por lo tanto su satisfacción es primordial"



### GRAFICA # 15

### SUELDO DEL PERSONAL DE VENTAS



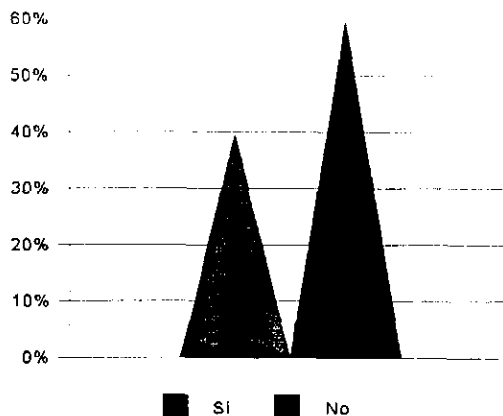
FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Conforme se muestra en la gráfica, el personal de ventas está inconforme ya que considera regulares las remuneraciones recibidas en la empresa en relación a la responsabilidad, cargas y jornada de trabajo.

Al entrevistar al gerente de ventas respecto a su opinión sobre la estructura de sueldos de su personal este contestó que no cuenta con la información suficiente emanada de una investigación de salarios regionales y de valuaciones de puestos para evaluar la citada estructura salarial, sin embargo considera que sería adecuado realizar los estudios necesarios para el diseño de la multicategoría estructural salarial en una forma justa para ambas partes.

GRAFICA # 16

CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE MANEJAN LA EMPRESA



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Gran parte del personal de ventas no conoce todos los productos que maneja la empresa, lo anterior es debido a que no existe una rotación de puestos ó rotación por departamentos, quienes conocen la totalidad de los productos, solo los conocen por comentarios o por la observación, pero desconocen los atributos de éstos, inclusive en muchos casos desconocen los atributos de los productos de los departamentos a donde éstos adscritos, hecho que limita la labor de ventas.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

Anteriormente lo más importante para las empresas era producir, poco se preocupaban por la labor de ventas debido a que prácticamente todo se vendía sin gran esfuerzo, la principal preocupación después de la producción era acercar los productos al cliente. A medida que las empresas en monopolio dejan de estar en esta situación y la competencia día a día se incrementa, el empresario empieza a tomar conciencia de la importancia de la labor de ventas.

El concepto de satisfacer al cliente para lograr ventas repetitivas en un mercado cada vez más fraccionado es una de las estrategias más vigiladas por los encargados de las áreas comerciales.

De ahí que la fuerza de ventas se revista de un papel sumamente importante para la búsqueda de clientes, transacción y post-transacción.

Es innumerable la cantidad de obras o libros que han aparecido en cuanto a la labor de ventas, aparecen día a día nuevas técnicas de información y persuasión al cliente. Los cursos para desarrollar las habilidades de la fuerza de ventas están a la orden del día. Todo ello es una breve muestra de la importancia de la fuerza de ventas para el logro de los objetivos económicos, sociales y de servicios de las organizaciones.

En una empresa comercializadora como lo es "La Nacional, S.A. de C.V." con una gran variedad de productos de selección diversificada amplia y profundamente en la que el contacto directo con el cliente, su principal actividad, la fuerza de ventas no queda exenta de ser el principal elemento generador de ventas, prestigio y satisfacción del mercado. Su desarrollo y motivación son fundamentales para el crecimiento de la empresa la que como se mencionó anteriormente

prácticamente no tenía competencia. sin embargo en la actualidad el diseñar e implementar estrategias de comercialización acordes al nuevo estado de demanda resultan vitales para continuar con la demanda plena que en la actualidad tiene.

*Por lo que se refiere a la hipótesis en la que se menciona:*

**PRIMERO:** Una adecuada selección de la fuerza de ventas, según las investigaciones revisadas, la selección del personal de ventas es adecuada. Conforme a las técnicas de selección utilizadas en esta empresa, los ejetuvos encuestados opinaron que estas técnicas son buenas, ya que les permiten incorporar a la organización personal con las habilidades que requiere el puesto. Esta situación fue corroborada por los propios empleados como se puede observar en la gráfica #5, en donde el 93% de los mismos contestaron que estas técnicas son buenas porque contribuyen a su mejor integración en la empresa.

**SEGUNDO:** Impacta de manera positiva en la atención que se brinda a el cliente. Respecto a la integración del personal a la empresa y su impacto del servicio al cliente, podemos observar que una adecuada selección del pesonal es definitiva para lograr una concientización del empleado con respectoa a la importacia del cliente, ya que al ingresar personas con una orientación de servicio que se detecte en el proceso de selección, se garantiza una mejora constante en el servicio; lo anterior se puede confirmar con la opinión que los empleados tienen respecto al cliente, según lo muestra la gráfica #14. Po lo anterior la hipótesis se AFIRMA.

Por otra parte tenemos que en cuanto a los incentivos que se manejan en la organización, podemos confirmar teniendo como base la investigación, que los empleados tienen como incentivo el premio por puntualidad, pero que éste es muy limitado, ya que no existe tolerancia en el horario; además, que también cuentan con un crédito en los consumos de los productos de la tienda. Este incentivo les parece algo muy útil para realizar sus compras.

En cuanto a la selección que se realiza en esta empresa, es clara y sencilla porque les permite a los ejecutivos tener una visión lo suficientemente clara de los mejores candidatos como son sus cualidades y aptitudes para el puesto.

La capacitación inductiva muestra un pequeño problema, ya que algunos de los empleados no recibieron esta capacitación, lo cual para ellos les dificultó un poco el realizar su trabajo, pero a base de observación y ayuda de sus compañeros empezaron a tener conocimiento de lo que representa su trabajo en esta organización. También por otro lado, algo muy importante es que, y lo manifestaron, que les otorgaban cursos de capacitación cada seis meses pero que ésta se había suspendido, lo que a ellos les pareció algo malo, ya que la capacitación les permitía ser elementos mejores al desarrollar su trabajo; aunque a veces era un poco repetitiva y les gustaría que estos cursos se volvieran a impartir, y sobre todo, que los cursos no fueran repetitivos, para así ofrecer todavía un mejor servicio a los clientes.

## PROPUESTAS

Cabe aclarar que la atención al cliente podría ser mejor si se da un buen clima organizacional, si se incluye dentro de los programas de capacitación formativa cursos motivacionales para cambiar actitudes, el diseño y aplicación sistemática de valuaciones de puestos y mediciones de desempeño para el rediseño de estructuras salariales y toma de decisiones para incentivar al personal.

Además de lo anterior, cursos para incrementar los conocimientos respecto a los atributos del producto.

Por otro lado se pueden implantar planes de carrera, éstos se refieren a la identificación de las cualidades, habilidades, expectativas y posibles necesidades de los empleados con la finalidad de desarrollar programas internos que les permitan de manera simultánea lograr sus objetivos personales, y por consiguiente, los objetivos de la organización..

Otro punto importante que ayudaría no sólo a conocer los productos de otros departamentos y ofrecer un mejor servicio sino evitar la superespecialización del personal, es la rotación de puestos y de departamento, ya que así el personal no considera así un trabajo rutinario sino que siempre habrá una novedad, algo nuevo que descubrir y siempre estará motivado en su trabajo.

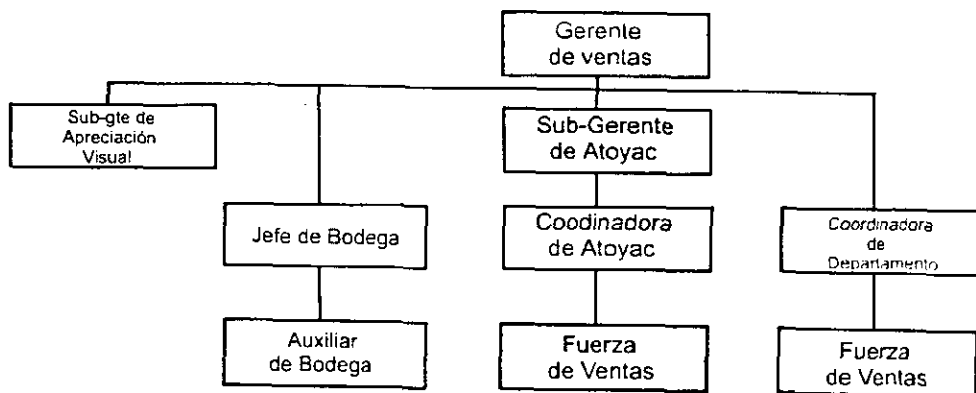
De acuerdo con lo anterior que evalúen el desempeño de las empleadas para que así por medio de ello se puedan llevar a cabo promociones y ascensos que logra que el personal siempre desarrolle sus actividades cada día mejor, porque puede alcanzar otro puesto, y esto sirve ya que ellas como ya han estado en esos puestos cuando tiene un puesto superior saben los problemas existentes pero sobre todo saben como solucionartos.

También es importante que se haga una investigación de salarios regionales para así saber los ejecutivos si el salario que actualmente se paga a las empleadas está acorde con las actividades que ellas realizan así como el horario a que se encuentran sujetas.

Pero sobre todo algo muy importante en cualquier organización es la comunicación, que está fomentada entre empleados y ejecutivos ya que esta da confianza a que las empleadas manifiesten opiniones que pueden servir a la organización y evitar conflictos organizacionales, y de acuerdo con lo anterior los ejecutivos pueden tomar opiniones de ellos como por ejemplo cuando hay eventos especiales ellas pueden servir, ya que ellas son las que están en contacto directo con el cliente, conocen al cliente, saben sus necesidades y deseos, entonces sería conveniente que de ellas salieran las ideas (lluvias de ideas" que beneficiarían de gran importancia a la organización para ser mejor en los servicios que ofrece.

Sería conveniente también que se implantaran programas de inducción, como sería la elaboración de manuales de bienvenida, capacitación inductiva, presentación con sus compañeros de trabajo así como llevar a conocer la empresa y su estructura, todo esto es de suma importancia para que el empleado se sienta cómodo, como si estuviera en su casa.

La Nacional  
Organigrama del área de ventas





## BIBLIOGRAFÍA

- ACKENBAUM Alvin  
"Mercadotecnia Internacional"  
1ª Edición  
McGraw Hill, 1990.
- ARIAS GALICIA Fernando  
"Recursos Humanos"  
6ª Edición  
McGraw Hill, 1982.
- FISHER Laura  
"Mercadotecnia"  
McGraw Hill, 1989.
- KOTLER, Phillip  
"Dirección de Mercadotecnia"  
9ª Edición  
McGraw Hill, 1990.
- KOONTZ / O'DONELL  
"Administración"  
McGraw Hill, 1982.
- KENNEDY Daniel  
"Revista Entrepreneur"  
Agosto 1996
- LYN N Beresford  
"Revista Entrepreneur"  
Febrero 1996

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- McGARVEY Robert

"Revista Entrepreneur"

Junio 1996

- MONTGOMERY David

"Mercadotecnia Aplicada"

1ª Edición

- MULLICK Satinder

"Mercadotecnia"

1ª Edición