



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“La Capacitación y su relación con los Shopper
en una tienda departamental”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A

P R E S E N T A :

GUSTAVO VAZQUEZ GOMEZ

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY.

MÉXICO, D. F.

NOVIEMBRE 2011



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.



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“La Capacitación y su relación con los Shopper
en una tienda departamental”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A

P R E S E N T A :

GUSTAVO VAZQUEZ GOMEZ

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY.

MÉXICO, D. F.

NOVIEMBRE 2011

Agradecimientos

A mis padres que son mis primeros y más grandes maestros, que me apoyaron y dejaron tomar mis propias decisiones siempre estando a mi lado. ¡Gracias a ellos soy quien soy!

A la gran mujer y pareja que me apoya incondicionalmente, sin esperar nada a cambio. ¡Gracias por echarme porras y estar a mi lado!

A mi mayor alegría y motor, mi hija María Fernanda, que está en mi pensamiento cuando creo que ya no puedo dar más me impulsa a dar otro paso. ¡Gracias por existir!

A mis hermanas y hermanos que por su diversidad y experiencias me brotó el interés de saber los por qué de nuestras acciones y que por sus logros y potencial me animan a ser mejor cada día. ¡Gracias por acompañarme en esta travesía llamada vida!

A mis amigos y colegas que me acompañan en mis logros y fracasos y que con sus experiencias enriquecen mi espíritu. ¡Gracias por estar presentes!

A mi asesora y profesora Lic. Martha Laura que me apoyo y no desistió aunque yo flaqueara en los intentos de tesis. ¡Gracias por su dedicación y sabiduría!

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
CAPITULO I TIENDA DEPARTAMENTAL	
1.1 Historia	1
1.2 Giro	2
1.3 Estructura de la Empresa	3
1.4 Clasificación de las Tiendas	6
1.5 Organización del Personal en las Tiendas	7
1.5.1 Niveles Jerárquicos	8
1.5.2 Organigrama	8
1.5.3 Organización de la Mercancía en Piso de Venta	13
1.6 Misión	13
1.7 Visión	15
1.8 Valores	15
1.9 Código de Conducta	17

CAPITULO II VENTAS

2.1 Historia de las Ventas	18
2.2 Definición de Ventas	19
2.3 Las ventas como Ciencia	21
2.4 Las ventas como un arte	22
2.5 Elementos que participan en la venta	22
2.5.1 Vendedor	23
2.5.2 Cliente	37
2.5.3 Mercancía	46

CAPITULO III DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Conceptualización	48
3.2 Evaluación del Desempeño	49
3.3 Técnicas para la evaluación del desempeño	51
3.3.1 Técnicas orientadas al pasado	51
3.3.2 Técnicas de evaluación de desempeño orientadas al futuro	54
3.4 Problemas que pueden presentarse durante la evaluación del desempeño	55
3.5 El Shopper	57

CAPITULO IV CAPACITACIÓN	
4.1 Conceptualización e importancia de la capacitación en ventas	74
4.2 Agentes capacitadores	75
4.3 Etapas de la capacitación	77
4.4 Curso	80
V METODOLOGÍA	83
VI RESULTADOS	86
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	102

Resumen

El presente estudio se lleva a cabo en una tienda departamental en la que dado su giro, se considera de importancia básica la función que lleva a cabo el vendedor en cuanto al conocimiento de su empresa, de la mercancía que maneja, pero sobre todo en cuanto a la atención que presta al cliente y en su labor como un trabajo de equipo. Por ello, La organización, dentro de sus programas de desarrollo, cuenta con diversos cursos de capacitación que buscan justamente el propiciar que el vendedor cumpla con estas expectativas, asimismo, dispone de diversas alternativas de evaluación que permiten revisar los logros obtenidos; sin embargo, en ocasiones este trabajo no es valorado de una forma sistemática, por lo que se plantea en esta investigación como objetivo identificar la relación del curso de “Protocolos del servicio” con las evaluaciones denominadas Shopper.

Para ello, se procedió a revisar los resultados de aquellos empleados que en el período comprendido del mes de febrero a octubre de 2011, tomaron el curso denominado Protocolos de servicio y que fueron evaluados a través de Shopper cuando menos en una ocasión antes y una ocasión después de que tomaron el mencionado curso. Los resultados mostraron que en el rubro de venta cruzada hubo diferencias significativas, mientras que en los rubros de conocimiento de la mercancía, control de mercancía, atención y servicio y total de Shopper NO, lo que puede atribuirse a que el curso en cuestión es relativamente nuevo y no se ha posicionado en la mente y actuar de los colaboradores de la empresa, así como en el que posiblemente el Shopper no haya modificado sus parámetros de evaluación, acoplándolos a los protocolos y que sus intervenciones sean en lapsos de tiempo distantes; o posiblemente los colaboradores con mayor tiempo en la empresa estén acostumbrados al modelo de los 18 puntos del servicio, que se empleaba previo a este curso. Estos hallazgos invitan a reconsiderar la forma en que se imparten los cursos y a analizar si algún factor de los anteriores 18 puntos llámese estructura, alguna dinámica, logística o pedagogía pueda ser funcional para reforzar el curso en cuestión, asimismo, se sugiere sería importante reforzar la forma en que se involucra al jefe inmediato en este tema y que tanto da seguimiento al resultado del Shopper con miras a mejorar el servicio del colaborador.

Introducción

En la actualidad el cliente es la razón de ser de las empresas dedicadas al servicio en tiendas departamentales, por lo tanto se dan a la tarea de mejorar el mismo con cursos y programas, además de calificar a sus vendedores por medio de Shopper (personas contratadas por la empresa que fingen ser clientes y evalúan al vendedor en cuanto al servicio) para tener parámetros de mejora y detectar necesidades de capacitación. En la tienda departamental en estudio a partir del mes de marzo de 2011 se ha implementado un nuevo curso que pretende dar a conocer los pasos a seguir para brindar un mejor servicio al cliente; prácticamente tiene el objetivo de ofrecer el mejor servicio al cliente. El presente estudio tiene por objetivo identificar la relación del curso de “Protocolos del servicio” con las evaluaciones del Shopper. Para lograrlo se abordaron los siguientes capítulos:

I Tienda departamental: En este capítulo se relata el origen de la compañía, sus fundadores, las bases de la misma, como lo son: sus valores, misión, visión y código de conducta; así mismo, se da a conocer la estructura y organización de la empresa en estudio. Todo ello para conocer y entender a grandes rasgos su función y razón de ser en el mercado.

II Ventas: Aquí se abordan brevemente los inicios de las ventas y su definición, así como los mitos que se tienen de las mismas en México. Posteriormente, se desglosan los elementos que participan en la venta, estos son: Vendedor (perfil y descripción del puesto), cliente (tipos, clientes difíciles y acciones de los vendedores que molestan a los clientes) y mercancía (características y beneficios).

III Desempeño laboral: En este capítulo se conceptualiza el desempeño laboral, como se evalúa y las técnicas que se utilizan para medir la productividad de los colaboradores de las empresas. Así pues, se abordan los posibles problemas que se presentan al llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. En este capítulo se habla sobre la técnica Shopper como evaluación del desempeño de los vendedores en cuanto al servicio a los clientes. Este tema habla de el cómo procede un Shopper, así como el ciclo que recorre un cliente en una tienda departamental.

IV Curso Capacitación: Este capítulo tiene como objetivo el presentar la Carta descriptiva del curso en estudio; para ello, se aborda la definición e importancia de la capacitación en ventas, así como los beneficios que aporta al llevarse a cabo.

En el capítulo V, se incluye la metodología seguida en este estudio para, finalmente incluir los resultados y conclusiones generados

I TIENDA DEPARTAMENTAL

1.1 Historia

La historia de **SEARS** comienza en 1886 cuando un joven de 22 años llamado **Richard Sears**, que era empleado en la Estación de Trenes de Nort Redwood, Minnesota, recibió un embarque de relojes para un joyero local. Este se negó a recibir el pedido y Richard Sears, en lugar de devolverlo, como lo hubiera hecho cualquier persona sin visión comercial, lo compra y vende cada uno de los relojes obteniendo utilidad de ello. Animado por este éxito, Sears decide dejar su trabajo de la Estación de Trenes y comenzar un negocio de ventas de relojes por correo.

Sears decide trasladarse a la ciudad de Chicago en donde difunde un anuncio que puso en el periódico solicitando los servicios de un relojero, al llamado responde **Alva C. Roebuck**. Así nace el nombre de la firma que distingue como empresa "**SEARS ROEBUCK**".

En **1899**, Roebuck se retira por cuestiones de salud. En ese mismo año, Sears se asocia con un empresario y fabricante de ropa, cuyo nombre es: **Julius Rosenwald**.

Durante este período el famoso "**Catalogo SEARS**" comenzó a diversificarse de tal forma que era posible adquirir casi cualquier tipo de mercancía mediante este sistema.

En 1908, **Sears se retira**, le vende su participación a Rosenwald quien asciende a la presidencia; en la misma inaugura **la primera tienda de ventas al menudeo en Chicago**.

Los siguientes años la empresa continuó creciendo y en la **década de los cuarenta, se consolidó como una empresa internacional** al iniciar sus operaciones en México, Canadá y Puerto Rico.

El **27 de febrero de 1947**, Sears abre su primera tienda en la Ciudad de México (**79-101**), en la Av. Insurgentes, captando la atención de los clientes con su lema:

“La completa satisfacción o la devolución de su dinero”

Muchas tiendas se han inaugurado, pero los principios fundamentales han permanecido:

“El compromiso de satisfacer a sus clientes, empleados y la constante preocupación por brindar los servicios y productos de la más alta calidad”.

Hasta este momento de la historia Sears de México pertenecía a la firma de Estados Unidos de América, pero para el **28 de abril de 1997**, Grupo **CARSO compra el 85% de las acciones en México.**

Esta nueva etapa contribuyó al desarrollo sostenido de la Empresa, aportando así una nueva filosofía de trabajo.

En la actualidad Sears es una empresa 100% mexicana y cuenta con más de ochenta tiendas en todo el país.

1.2 Giro

Esta es una de las Compañías de más éxito en los negocios y una de las más importantes en el mundo de las ventas al menudeo en Tiendas Departamentales.

Este éxito se debe a que, **SEARS** ha conservado tres premisas fundamentales:

- *La Satisfacción de sus Clientes.*
- *La Satisfacción de sus Asociados.*
- *La Calidad de sus Servicios y Mercancías.*

1.3 Estructura de la empresa

Para poder entender en su conjunto a la empresa es importante considerar que cuenta con áreas especializadas para cada una de sus funciones.

Estas se rigen por departamentos en donde se centralizan las funciones de soporte a las tiendas, dentro de estos mencionaremos los que por su naturaleza están más relacionados con la labor realizada por las tiendas:



- **Compras:** Se encarga de analizar, seleccionar, comprar y programar el envío de la mercancía a todas las tiendas. De igual forma se encarga de negociar promociones con los mismos.
- **Contraloría:** Se encarga del manejo del activo circulante. Monitorea diariamente la información de ventas, aplica los cargos y créditos a las diferentes cuentas, se procesan los pagos de facturas a Proveedores y emite reportes financieros.
- **Auditoría:** Es el área que se encarga de verificar, controlar, y en su caso corregir los procedimientos efectuados con el deber ser de la empresa (boletines y/o manuales)

- **Sistemas:** Proporciona apoyo técnico a tiendas sobre el punto de venta (registradoras), contribuye al mantenimiento de los sistemas (computacionales y telefonía) de la empresa, así como implementar nuevos para mejora de procedimientos o actividades.
- **Recursos Humanos:** Sus funciones son reclutar y seleccionar personal, contratos y manejo de nomina, así como despidos y capacitación.
- **Crédito:** Las diferentes funciones que se realizan: recepción, investigación y aprobación de las solicitudes de crédito de los clientes, contabilización y elaboración de los estados de cuenta, acreditación de pagos, cargos a cuentas y aprobación de las ventas realizadas en las tiendas.

Otra área de la empresa es la denominada “Centro de Distribución de Tienda” (CDT) en el Distrito Federal en donde también se localiza a la “Central de Servicio de Instalaciones” y “Centro de Acopio Monterrey” (CAM) en Monterrey:



Es de importancia mencionar que tanto CDT, CDM y La Central de Servicios de Instalaciones se encuentran en un complejo denominado “Complejo Vallejo” en este, a grandes rasgos, se realiza la logística de la mercancía que deja el proveedor para su distribución a las tiendas o en su caso a la casa del cliente. A continuación se describe la actividad de cada rubro:

Centro de Distribución de Tienda (CDT): Este se encarga de la distribución de la mercancía ya sea para el cliente o para las tiendas, el tipo de mercancía es grande (muebles) o sujeta a un contrato de mantenimiento (línea blanca, electrónica).

Centro de Distribución de Moda (CDM): Se encarga de la distribución de mercancía de tamaño pequeño o mediano que el cliente puede llevar al momento (ropa, zapatos, perfumería y accesorios).

Central de Servicio de instalaciones: Se responsabiliza de proporcionar el servicio técnico que se ofrece a los clientes, a través de la adquisición de una póliza de servicio o contrato de mantenimiento; se renuevan contratos y se clasifican los servicios a realizar.

Centro de Acopio Monterey (CAM): Prácticamente brinda la logística en ese estado en cuanto al manejo de la mercancía.

1.4 Clasificación de las Tiendas



En **SEARS** las Tiendas se clasifican según el volumen de ventas y el espacio físico de las mismas anteponiendo a su número asignado dos dígitos "79", que nos identifica como **SEARS** México.

Tiendas 100	Son las más grandes en espacio, volumen de ventas, número de departamentos y en número de asociados; para nombrarlas se les asignó un número. Ejemplo: 79-101 Insurgentes
Tiendas 200	Son las Tiendas que tienen un volumen medio de ventas, su espacio físico no contiene las dimensiones de una Tienda 100. Ejemplo: 79-201 Monterrey Centro
Tiendas 300	Estas Tiendas son de espacio reducido y en algunas de este tipo no se cuenta con todas las áreas de ventas que contiene una Tienda 100 o una 200. Ejemplo: 79-301 San Luis Potosí Centro.
Tiendas Satélites	Estas Tiendas son muy pequeñas y en ellas se concentra la mercancía de liquidación que se envía de tiendas 100 ó 200; dependen para su operación de una tienda mayor. Ejemplo: 706 Vallejo, depende de la Tienda 79-106 Lindavista.

Tiendas 50	Estas tiendas eran conocidas como Dorians y se encuentran en las fronteras de nuestro país, actualmente son Sears.
Internet	Se cuenta con una página en la red de internet en la cual el cliente puede visualizar los productos y comprarlos por esta vía, al igual que verificar su estado de cuenta de su tarjeta Sears y ver promociones y eventos de las tiendas.

1.5 Organización del Personal en las Tiendas



Todas las tiendas se organizan o dividen en dos rubros, en:

- “Empleados de Ventas”.
- “Empleados de Soporte a Ventas”.

Los primeros son los colaboradores que se encuentran directamente fungiendo la labor de venta con el cliente.

Los segundos son los auxiliares administrativos, caja principal, servicio al cliente o todo aquel que colabora directa o indirectamente en que se concluya el cierre de la venta.

1.5.1 Niveles Jerárquicos

Gerente de Tienda: Este es la máxima autoridad en tienda ya que es el responsable de que las cosas sucedan en cada una de las áreas de la tienda.

Gerente de ventas: Se encuentra en el segundo nivel ya que su responsabilidad es la de generar productividad en toda una categoría (área con varias divisiones) y a su cargo están los vendedores de las mismas.

Supervisores: Prácticamente fungen como un gerente de ventas solo que su área es de una sola división o departamento.

Asociados de Planta: En este nivel cuatro se encuentran todos los demás puestos, en los cuales los colaboradores tienen su planta, su responsabilidad es de acuerdo a sus funciones.

Asociados Eventuales: Estos son aquellos que están contratados por temporada, ejemplo de ello serían los colaboradores que se contratan para “Basar Navideño” los cuales comienzan su labor en el mes de septiembre y terminan a mediados del mes de enero, que es cuando termina temporada navideña y de reyes magos.

Asociados de Lista de Raya: Estos trabajan solamente los fines de semana.

1.5.2 Organigrama

A continuación se muestra el organigrama que rige el funcionamiento de las tiendas indicándose posteriormente las funciones de cada uno de los puestos de una manera breve y concisa:



Gerente de Tienda: Alcanzar los objetivos de venta establecidos por la Dirección General, apegado a las políticas y lineamientos, manteniendo flexibilidad en los cambios internos, así como la creación de un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). Sus funciones se centran en analizar, controlar, dirigir y supervisar en particular a los gerentes y supervisores para cumplimiento de metas, aunque a su cargo están todas las áreas de la tienda.

Coordinador Administrativo: Primordialmente se encarga de organizar, controlar y dirigir las áreas de caja, auxiliares administrativos, recibo, envoltura de regalos, servicio al cliente y control de notas con el fin de alcanzar utilidades de la empresa.

Caja Principal: Controlan los activos y pasivos resultantes de las ventas, realizan recolecciones parciales y arqueos de efectivo de las cajas registradoras, cierran o hacen corte diario del total de ingresos ya sea efectivo, bancario, crédito Sears, cheques, pagos varios etc. En este particular, es el total de los cierres de cada registradora, que en realidad lo hacen los vendedores y llevan los resultados plasmados en un documento y un sobre con el efectivo. En caja verifican lo

llevado por el asociado y lo registrado en el sistema (Cash Office) para vislumbrar diferencias.

Auxiliares Administrativos: Favorecen al control de tickets resultado de las operaciones de venta, en ellos verifican el adecuado proceder en descuentos u operaciones de anulados, cambios y devoluciones, para así deslindar responsabilidades y realizar, en su caso, avisos de cargo al o los involucrados; sus funciones están orientadas a ayudar al coordinador administrativo para cumplimiento de sus objetivos.

Servicio al Cliente: Brindar una atención rápida y eficaz a los clientes, conociendo los procesos operativos, que garanticen una solución y satisfacción al cliente (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). Básicamente aclaran y resuelven conflictos o dudas de los clientes en cuanto al crédito Sears (elaboración de créditos express, manejo de solicitudes y estados de cuenta), dan seguimiento y si es de su competencia resuelven quejas de clientes molestos.

Recibo y Embarques: Garantiza la entrada y salida de la mercancía del inventario, realizando la correcta confirmación en el sistema de mercaderías, así como los ajustes pertinentes (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). Es decir, controla entradas y salidas de la mercancía en cuanto a su logística y dirige la misma a sus respectivos departamentos, de igual forma controla y desarrolla las etiquetas de la mercancía en tienda, así mismo, transporta el producto de Big ticket (mercancía grande) a las casas, departamentos, oficinas, etc. de los clientes.

Envoltura de regalos: Envolver para regalo la mercancía adquirida por los clientes cuando así lo requieran, proporcionando un servicio con calidad y eficiencia (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). Envuelve mercancía (pequeña o mediana) del cliente que solicita para regalo, así como exployados y venta de tarjetas, cajas y envolturas no institucionales.

Especialista en Visual: Coordinar e implementar los lineamientos de exhibición y mercadeo visual en tiendas, asegurando una imagen agradable que ayude a optimizar las ventas (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). En otras palabras es el encargado del mercadeo (adecuado acomodo de la mercancía para la aceptación y buen ver del cliente) controla la información promocional (publicidad institucional) de la tienda y realiza historias de vida en maniquís y espacios para contemple del cliente e influencia para su compra.

Jefe de seguridad: Garantiza la integridad física de los clientes y empleados de cada unidad, así como salvaguardar la mercancía y los recursos materiales del inmueble (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos).

Supervisores (perfumería, pier one -mercancía de importación-, zapatería y dulcería): Lograr los objetivos de venta establecidos por la Gerencia de Tienda, mediante la administración eficiente de todos los recursos asignados, apegándose a las políticas y procedimientos de la Compañía (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). En general se encargan de una sola división tienen a su cargo a colaboradores con el fin de lograr objetivos de venta y solicitudes de crédito.

Gerentes de Ventas: Alcanzar los objetivos de venta establecidos por la Gerencia de Tienda, apegado a las políticas y procedimientos de la Compañía, manteniendo flexibilidad en los cambios internos, así como en la creación de un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). A su cargo tienen una categoría (conjunto de divisiones) dirigen esfuerzos de sus colaboradores para cumplimiento de ventas, solicitudes de créditos Sears, adecuado re surtimiento de mercancía en sus áreas

Jefe de mantenimiento: Coordinación de trabajos de mantenimiento de edificio, imagen de Centro comercial, interna y externa, remodelación, mensajería, almacén, seguridad y limpieza (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). Sus actividades son enfocadas a dirigir a su personal y

ser participe a mantener y prevenir el correcto funcionamiento de los sistemas eléctricos, de aire acondicionado, instalaciones de agua y gas, así como de pintura y mejora del inmueble de toda la tienda.

Responsable de Soporte en tienda (RST): Mantener y proveer la información al empleado de las herramientas de trabajo y los sistemas con los que cuentan la compañía, garantizando la correcta aplicación de las políticas, así como de los sistemas (Dirección de Recursos Humanos, manual de descripción de puestos). Es encargado de dar mantenimiento y asesoría a los POS (punto de venta o registradoras) así como a los sistemas implicados (génesis, journal etc.) para el apoyo a ventas; también da mantenimiento a las redes de comunicación telefónica y conexiones de PIN PAC y TPV (lectores de banda magnética o chips de tarjetas).

Coordinador de Capacitación en Tienda (CCT): Coordinar capacitaciones de proveedores (conocimiento del producto) fuera de la unidad e instruir a los colaboradores en tienda en cuanto a capacitaciones de adiestramiento, operativas y formativas con miras a mejorar los procesos y servicio al cliente. Corrigen y mejoran conductas, supervisan al personal (en cuanto a capacitaciones cursadas del mismo) y diagnostican necesidades de capacitación e implementan propuestas para mejora continua.

Recurso Humano: Supervisa y cumple objetivos de plantilla de personal (rotación de puestos) reclutamiento y selección de personal, entrevistas y contratación de personal, así como despidos y manejo de nómina.

Vendedor: Brindar un servicio de calidad al cliente, promoviendo la venta de los diferentes productos y servicios, para lograr una perfecta interacción, vendedor-cliente-producto. En otro capítulo se abundara en el perfil de este puesto.

1.5.3 Organización de la mercancía en Piso de Venta



Para la venta de la mercancía prevalece una perfecta organización que les permite a los clientes encontrarla de manera fácil y lógica.

1.6 Misión



Ofrecer: No es lo mismo ofrecer que dar, al dar algo es sinónimo de no importar que se haga con ello; simplemente, si la persona que lo recibe lo quiera o no, no es relevante o cambia la acción. El ofrecer lleva implícito el servicio ya que da opciones

Productos y servicios de la más alta calidad: En Sears la calidad es “Ofrecer lo mejor de lo mejor siempre” En ello se aprecia el compromiso.

Al precio justo: Se refiere a que de acuerdo al producto o servicio que se brinda con calidad, entonces se cobra, ni más ni menos “lo justo” Se denota lo realista y coherente de la empresa.

En el ámbito adecuado: Es algo que identifica, estimula y forma para un mejor servicio e imagen personal y corporativa. En este punto el cliente vivirá una buena experiencia de compra, en la cual las instalaciones como el clima serán idóneas para que se sienta confortable y dispuesto a la compra, así mismo el personal deberá contar con buena imagen y un excelso servicio.

Procurando su más amplia satisfacción a través de un esmerado servicio personalizado: Esto diferencia a esta empresa de sus competencias directas, ya que su diagnóstico de necesidades de compra se basa en la persona que están atendiendo en ese momento y no generalizan. Ello es un compromiso actualizable.

El cliente es la razón de ser de nuestro trabajo: No hay mucho que decir al respecto “si no hay clientes, no hay trabajo” ello es una guía que distingue y tienen un compromiso para la satisfacción del cliente, de una manera concisa integra el objetivo.

1.7 Visión



1.8 Valores



La misión de la de la Empresa se basa en sus valores, los cuales se mencionan a continuación:

Trabajo: Cubrir necesidades, crecer como personas y servir a los demás, por lo que se busca que el trabajo sea un factor tanto de desarrollo personal y profesional, como de satisfacción emocional.

Crecimiento: Aumentar y mejorar habilidades y conocimientos personales, para que junto con la empresa incremente la capacidad para ofrecer más y mejores productos a través de un excelente servicio a los clientes.

Responsabilidad Social: Realizar bien el trabajo, reafirmando valores éticos, cumplir el compromiso con los clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos naturales y el medio ambiente.

Eficiencia: Ser austero, cuidar y utilizar eficientemente los recursos con que se cuenta. Gastar en lo necesario y evitar lo inútil o superfluo.¹

¹ Sears México (2010) Manual de inducción a la empresa, gerencia de capacitación.

1.9 Código de Conducta

Dentro de las instalaciones de la empresa se tienen pautas de comportamiento que cualquier colaborador deberá seguir para lograr armonía y un buen comportamiento en la empresa.

- Ausencia y Retardos.
- Está prohibido fumar, comer, mascar chicle o ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de SEARS, incluso fuera del horario de trabajo.
- La conducta personal no debe manifestar estados de ánimo como:
- Gritar
- Demostraciones de afecto en público (abrazarse, besarse, etc.)
- Nunca debe usar lenguaje altisonante o agresivo verbal o no verbal.
- No debe ingresar el celular a tienda.²

² Ibíd.

II VENTAS

En este capítulo se abordan brevemente los inicios de las ventas y su definición, así como los mitos que se tienen de las mismas en México. Posteriormente, se desglosan los elementos que participan en la venta, estos son: Vendedor (perfil y descripción del puesto), cliente (tipos de clientes, clientes difíciles y acciones de los vendedores que molestan a los clientes) y mercancía.

2.1. Historia de las ventas

A través del estudio de las civilizaciones antiguas se ha determinado que el hombre se valió del trueque para obtener productos básicos para su sustento y que no se producían en la zona que habitaba. Las sociedades más avanzadas como los egipcios o los mexicas utilizaron también algunos productos a manera de instrumento de cambio, por ejemplo el cacao fue aceptado como moneda en los tianguis de la gran Tenochtitlán.³

Conforme el hombre fue modificando el medio ambiente por medio de la técnica y la tecnología, los procesos económicos, políticos y culturales también han ido evolucionando.

En cuanto los procesos de producción fueron más exitosos, se tuvo mayor excedente de artículos para intercambiar, de manera que algunos grupos se volvieron mercantiles exclusivamente.

El sistema económico fue adquiriendo una estructura que perdura hasta nuestros días, la subdivisión en procesos de producción (que se lograba a través de la concentración de tierras), financieros (surgieron, entonces, el dinero como

³ Sears México (2011) Manual del participante, Programa Desarrollo de habilidades en Ventas I, El proceso de las ventas, gerencia de capacitación.

instrumento de cambio y los bancos), industrialización (que al comienzo se derivó de la invención de la máquina de vapor)

Pronto el trueque fue sustituido por el manejo de dinero, y los bancos se convirtieron en la opción ideal para depositar y obtener préstamos para seguir produciendo.

A la introducción de la tecnología a los procesos de producción, se le conoce como la Revolución Industrial, fenómeno que hoy continúa siendo parte de la dinámica económica, incluso se habla de hasta tres revoluciones industriales.

A la par de la instauración del fenómeno de la Globalización en el mundo, el desarrollo tecnológico y financiero ha permitido un flujo constante de mercancías entre mercados internacionales ya no sólo locales.

Por supuesto, aún sin la existencia del dinero para adquirir mercancía, puede asegurarse, que el pastor nómada hacia trueque, ponía en ejercicio habilidades de vendedor, pues si lograba convencer al otro, podría salir ganando.

Así que la actividad de vender no existe a la par del dinero, sino que es más antigua, y por supuesto nos remite a una serie de habilidades para lograr beneficios.

2.2 Definición de Ventas

Según Fischer (1986), “es una actividad administrativa la cual supone que los consumidores no compran normalmente la cantidad suficiente de un producto por lo que se requiere un trabajo substancial de promoción de ventas para llegar al mercado deseado. La tarea principal de la empresa es obtener suficientes ventas para los productos. Se puede inducir al consumidor a comprar mediante la utilización de diversos artículos que estimulen las ventas, y existe la posibilidad de que muchos clientes vuelvan a comprar y, aun en el caso de que los clientes no lo

hagan, se encuentran en el mercado de un gran número de posibles compradores”⁴

Así entonces podríamos inferir que la venta puede definirse como el “procedimiento personal o impersonal de persuadir a un posible cliente a adquirir un producto o servicio, así como a actuar favorablemente sobre una idea que tiene interés comercial para el vendedor”.

La venta añade valor a los productos que salen de las líneas de producción de fábricas y firmas de negocios. Por lo que se le considera una actividad productiva.

El objetivo de la venta es orientar al consumidor para que compre y haga uso de los artículos de tal forma que reciba un beneficio. Vender implica cuatro aspectos:

- ✓ Satisfacción las necesidades del cliente.
- ✓ Ayudar al cliente
- ✓ Enseñar: orientar y motivar al cliente
- ✓ Encontrar soluciones atractivas para el cliente

Por lo tanto, retomando lo anterior puede concluirse que la labor de vender es “el proceso en el que intervienen vendedor y cliente donde el primero determina las necesidades y gustos de una persona y se le presenta un producto o servicio de tal modo que se siente impulsada a tomar una decisión de compra”.

⁴ Fischer Laura y Espejo Jorge (1986) Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Págs. 7

2.3 Las ventas como Ciencia

La venta en sus inicios fue una actividad empírica, que dependía únicamente de la práctica e intuición de la persona dedicada a vender cualquier tipo de producto. Sin embargo, debido a la dinámica de la economía mundial, esta actividad ha comenzado a considerarse como una ciencia,

Así, empresas reconocidas a nivel nacional e internacional cada vez están más preocupadas por capacitar de forma periódica a la fuerza de ventas, tal es el caso de Coca-Cola, Nestlé, Caterpillar Tractor Co., Telmex, American President Lines, etc.

Podemos considerar entonces que la venta es una ciencia, puesto que existe un conocimiento sistematizado que el vendedor actual debe poseer (conocimiento del negocio, tendencias económicas, conocimiento del producto y de la competencia, psicología del consumidor) y un conjunto de técnicas diseñadas a partir de fundamentos científicos que le permiten proporcionar al cliente la mejor opción para satisfacer sus necesidades, preferencias, gustos y deseos.

Puede decirse así, que las ventas pertenecen al grupo de las ciencias aplicadas (cuyos conocimientos se retoman de otras ciencias), pues se emplean conocimientos de diferentes materias, tales como matemáticas, psicología, lógica, antropología, gramática, que le permiten desarrollarlas de forma óptima

Por tanto, podemos definir a las ventas como: “La ciencia de interpretar características del producto o servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después, mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos”.⁵

⁵Sears México (2010), Manual del participante, Programa desarrollo de habilidades en ventas, módulo I, el proceso de las ventas, gerencia de capacitación.

2.4 Las ventas como un arte

Las ventas son todo un arte, pues el vendedor tiene la capacidad de influir en los demás; dicha capacidad requiere de práctica a través del contacto directo con los clientes.

Por otro lado, existe un conjunto de técnicas y herramientas cuya finalidad es apoyar al vendedor durante una presentación ante el cliente, las cuales le permiten reafirmar los fundamentos de persuasión y confirmar la decisión del cliente o consumidor.

Las ventas son la parte medular de toda empresa, pues de ellas depende su existencia y subsistencia en el mercado; además, permiten que fluyan las compras del fabricante al consumidor.⁶

Para entender de una manera completa el significado de las ventas, a continuación se incluyen los elementos que participan en las mismas.⁷

2.5 Elementos que participan en la venta

- **Vendedor:** es un solucionador de problemas con la habilidad para aplicar su imaginación creativa orientada a satisfacer las necesidades y deseos que tal vez antes no existían en la conciencia del cliente.
- **Comprador o cliente:** Es toda aquella persona que en forma directa o indirecta tiene influencia en el uso o movimiento físico del producto a vender.

⁶Ibíd.

⁷ Ibíd.

- **Mercancía:** Producto o servicio que satisfará las necesidades de un mercado identificado, con diversas características y beneficios.⁸

A continuación se verán dichos elementos por separado

2.5.1 Vendedor:

Es un solucionador de problemas con la habilidad para aplicar su imaginación creativa orientada a satisfacer las necesidades y deseos que tal vez antes no existían en la conciencia del cliente.

Es “el profesional que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos y/o clientes, aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados a satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común.”

Un vendedor debe buscar construir relaciones a largo plazo para volver a vender, asesorar, capacitar a sus clientes y consumidores en cualquier momento.

El vendedor es el representante de la empresa ante los clientes, y que a la vez representa al cliente ante la organización, por lo cual toda empresa debe considerar a cada uno de los elementos de su fuerza de ventas como un *socio* valioso, de aquí que en Sears a los vendedores se les conoce como Asociados.

Además, al ser el representante de la empresa, el vendedor debe tener mucho cuidado en aspectos como: ética, habilidad de observación, saber escuchar, habilidad de negociación, aprender a soportar el rechazo, estar al pendiente de su

⁸ *Ibíd.*

arreglo personal, seguridad en sí mismo, responsabilidad, proactividad, respeto a la organización y al cliente, versatilidad, actitud positiva, entusiasmo, madurez para la toma de decisiones relacionadas con los clientes; es decir, debe tener una auténtica vocación de servicio que se fundamenta en espíritu de superación o reto por crecer y mejorar.

Aún cuando se tenga la mejor definición del vendedor y muchos saben y comprenden el significado, pero existen algunas personas en México que tienen mitos acerca de ellos, las cuales los denigran, estos mitos se generan a partir de conductas no apropiadas de algunos vendedores, pero las personas suelen generalizar.⁹

Así, en ocasiones se piensa que:

“Un vendedor es ignorante”.

“Un vendedor miente con tal de vender, no tiene ética”.

“Vendedor se dedica a eso porque no encuentra otro trabajo”.

“Un vendedor no es profesional, puesto que no estudio no sabe de ética profesional”.

Por eso cabe recalcar que está en las manos del vendedor ir derrumbando estos mitos con su calidad en el trabajo.

Para ello debe observarse que las ventas se encuentran en plena evolución, y se requiere de preparación continua y renovada, lo cual distingue al vendedor profesional del vendedor tradicional, pues mientras este último busca que el cliente le compre el bien o servicio a como dé lugar, el vendedor profesional tiene

⁹ *Ibíd.*

como objetivo lograr que su cliente goce de los beneficios del producto, que sean satisfechas sus necesidades y que el producto le sea de utilidad en más de una ocasión, para lo cual cuenta con un conjunto de conocimientos especializados, constantemente renovados, para orientar de forma oportuna y adecuada a sus clientes.¹⁰

Algunas de las características que debe poseer el vendedor son:

- ✓ **Creativo:** interpreta las necesidades y gustos de sus futuros clientes.
- ✓ **Persuasivo:** crea en las personas motivaciones para actuar positivamente.
- ✓ **Interlocutor:** expresa sus ideas tan bien que la gente responde favorablemente.
- ✓ **Educador:** hace caer a los clientes en la cuenta de tales necesidades y preferencias mostrando, demostrando y explicando sus productos y servicios.¹¹

Un profesional en ventas sabe que el conocimiento le da poder para ofrecer calidad en el servicio al cliente. Usar este conocimiento en el proceso de ventas significa lograr una mayor satisfacción de las necesidades del cliente. Igualmente reconoce el poder que le pueden dar las habilidades que posee y que ha logrado desarrollar a través del paso del tiempo y de las experiencias vividas, ya que las habilidades se aprenden, se desarrollan y se perfeccionan.

Cualquier vendedor se puede reconocer como profesional de ventas, sabiendo aprovechar el conocimiento que posee o que puede llegar a adquirir, de la práctica

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

y constante auto evaluación que le servirá para reconocer tanto los logros como los fracasos y poder aprender de éstos últimos.

Un primer paso para lograr lo anterior es que el vendedor establezca objetivos altos pero siempre objetivos y reales, poniendo todos los medios posibles para conseguirlo.

Es necesario comprometerse a ser un líder en ventas, reconociendo que la mayor recompensa al esfuerzo extra al proporcionar calidad es la satisfacción personal de haberlo hecho.

Un profesional en ventas debe también estar orientado al logro; es decir, ser eficaz en lo que emprende, programando con anterioridad sus planes de acción en relación al trabajo en piso de ventas.

El vendedor se puede hacer, mediante el estudio y la preparación, pues el conocimiento es una de las claves del éxito para el profesional de ventas. Gracias a este conocimiento el vendedor comprende al cliente y sus necesidades, las cuales explora y domina al detalle; conoce el producto, sus características y los beneficios que éste traerá al cliente. El estar preparado implica que el vendedor también conoce a la competencia, está informado de las normas y procedimientos requeridos por el sistema de organización de la compañía y está actualizado en las técnicas de ventas.

Otra de las características requeridas en un profesional de ventas es la capacidad para asesorar. Ser asesor significa poseer entereza y carácter para dar siempre al cliente la ayuda y el consejo que le convienen y a la empresa las ideas que permitan su crecimiento, estabilidad y desarrollo.

La capacidad para satisfacer necesidades es la reunión de las características anteriores. El resultado es la empatía que le permitirá estar en capacidad de pensar y de sentir como su cliente, lo cual le ayudará a identificar más fácilmente sus necesidades. ¹²

A continuación se presenta la descripción del puesto, ¹³ en la que se determinan los rubros a considerar para la selección de los colaboradores del puesto de ventas en la empresa en que se llevó a cabo este estudio:

¹² Ibíd.

¹³ Sears México (2011), Manual de perfiles de puesto, Recursos Humanos.



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Brindar un servicio de calidad al cliente, promoviendo y asesorando la venta de los diferentes productos y servicios, para lograr una perfecta interacción, vendedor-cliente-producto.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- 1 Promover, asesorar y vender los diferentes productos, ofreciendo un servicio de calidad, para mantener una cartera de clientes en constante crecimiento.
- 2 Cuidar y mantener la imagen del departamento, para que el cliente pueda seleccionar la mercancía que requiera.
- 3 Recibir y acomodar la mercancía en el piso de ventas, conforme a los estándares de mercadeo visual establecidos por el proveedor y la Gerencia de Boutiques.

5. ENTORNO OPERATIVO

A PROBLEMAS, DIFICULTADES O DESAFÍOS QUE SE PRESENTAN EN EL PUESTO, EN O DURANTE EL DESARROLLO DEL TRABAJO:

- Falta de mercancía.
- Persuadir a los clientes potenciales sobre el renombre y beneficios de las marcas que se manejan en las boutiques.

B EL PUESTO TRABAJA EN FUNCIÓN DE:

- Instrucciones claras
- Estándares establecidos
- Programas de trabajo
- Proyectos específicos
- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a mediano y largo plazo
- Otros _____

A.

SECORH, S.A. DE C.V.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

5. ENTORNO OPERATIVO	
C FORMA EN QUE ES SUPERVISADO SU TRABAJO:	FRECUENCIA
- Juntas de Trabajo	Diario
- Reportes	Diario
- Control de actividades	Diario
- Cumplimiento de objetivos	Mensual
D FORMA EN QUE SUPERVISA AL PERSONAL A SU CARGO:	FRECUENCIA
- No Aplica	
E INDIQUE LOS LIMITES DE LIBERTAD DE DECISIÓN QUE TIENE EN SU PUESTO, QUE NO REQUIEREN DE AUTORIZACIÓN DEL JEFE INMEDIATO:	
- Recibir mercancía.	
- Acomodo de la mercancía.	

6. RELACIONES DE TRABAJO			
A INTERNAS			
ÁREA	PROPÓSITO	FRECUENCIA	
- Jefe de Boutique	Información de la rotación y resurtido de mercancía.	Semanal	
- Otras boutiques	Conocer existencias de mercancía.	Semanal	
- Compras	Solicitar abastecimiento de mercancía.	Semanal	
B EXTERNAS			
COMPAÑÍA	PROPÓSITO	FRECUENCIA	
- No Aplica			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1. ESCOLARIDAD

- Preparatoria concluida. Preferentemente cursando licenciatura.

2. HABILIDADES

		SI	NO
PLANEACIÓN	Habilidad para anticiparse y programar sus actividades en tiempo y cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	Capacidad para ordenar sus actividades en función a prioridades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES	Capacidad para ejecutar con precisión las indicaciones que se le han establecido en su medio laboral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ANÁLISIS	Capacidad para identificar y evaluar factores que incidán en un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Capacidad para mantener un mismo nivel de desempeño en condiciones desfavorables o apremiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	Flexibilidad para incorporarse de manera armoniosa a grupos de trabajo con la finalidad de desarrollar en forma conjunta objetivos laborales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN ORAL	Habilidad para transmitir ideas con la claridad y precisión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para elaborar sus escritos en un lenguaje claro y apropiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTITUD DE SERVICIO	Disposición para brindar a clientes-usuarios, atención, servicio adecuado y oportuno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APEGO A POLÍTICAS	Capacidad para aplicar políticas y procedimientos, evitando riesgos que afecten el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NEGOCIACIÓN	Capacidad para establecer acuerdos con otras personas y lograr que ambas partes se vean favorecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidad para iniciar y mantener relaciones con otras personas de manera cordial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad para analizar situaciones y proponer alternativas efectivas de solución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSUASIÓN	Capacidad para influir en las decisiones de otras personas y adoptar como suyos los puntos de vista sugeridos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DELEGACIÓN	Capacidad para designar tareas a sus colaboradores con base a conocimientos y habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUPERVISIÓN Y CONTROL	Capacidad para dar seguimiento al grado de avance de las tareas delegadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANEJO DE CONFLICTOS	Habilidad para evaluar y proponer una solución a la oposición generada por uno o varios desacuerdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Oportunidad para dar respuesta a una situación desfavorable ejecutando la acción más conveniente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para ejecutar la acción más conveniente a fin de dar solución efectiva a un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIDERAZGO	Habilidad para influir y motivar al grupo de trabajo con el propósito de alcanzar objetivos comunes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VISIÓN DE NEGOCIOS	Capacidad para identificar oportunidades de negocio en el momento y tiempo adecuado que puedan generar operaciones productivas y beneficios para la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. EXPERIENCIA

Preferentemente con 1 año de experiencia y gusto por las ventas.

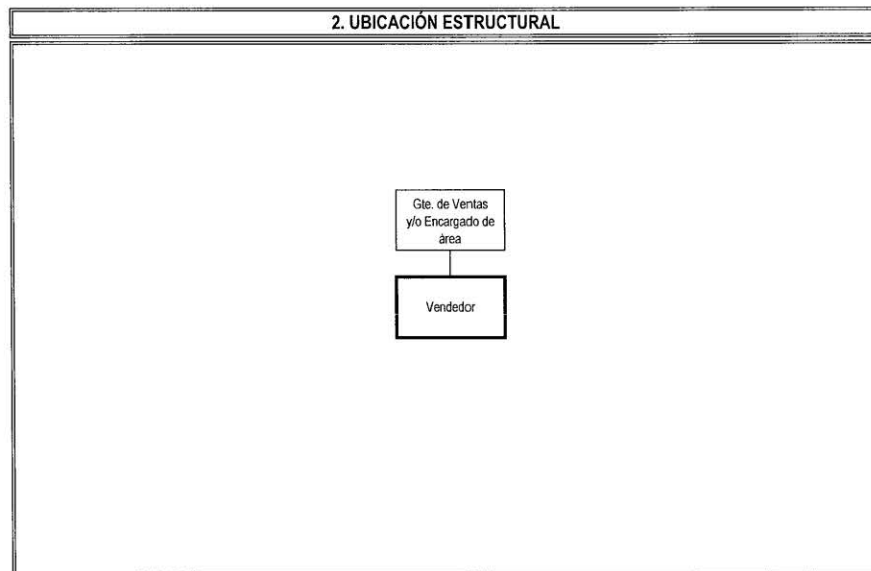
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4. CONOCIMIENTOS				
A EQUIPO DE COMPUTO				
- Computadora personal, caja registradora.				
B IDIOMAS				
	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO	NO REQUIERE
INGLES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	FRANCÉS	ALEMÁN	ITALIANO	NO REQUIERE
OTROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. PERSONAL				
A CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
- Excelente presentación, extrovertidos, iniciativa, tolerante y sentido común. Altos, delgados, tez blanca.				
B SEXO				
	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
C EDAD				
	MÍNIMA	MÁXIMA	ABIERTO	
	<input type="text" value="19"/>	<input type="text" value="24"/>	<input type="checkbox"/>	
D ESTADO CIVIL				
	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
E HORARIO DE TRABAJO				
Días <u>Lunes a Domingo</u>		Horas <u>48</u>		
F DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR				
	NECESARIA	DESEABLE	NO REQUIERE	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	VENDEDOR DE DEPORTES-DULCERÍA-JUEGOS ELEC.
EMPRESA	SECORH, S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	SUBDIRECCIÓN REGIONAL DE TIENDAS
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	DEPORTES-DULCERÍA-JUEGOS ELECTRÓNICOS
NIVEL	
PUESTO AL QUE REPORTA	GERENTE DE VENTAS Y/O ENCARGADO DE ÁREA
PUESTOS QUE LE REPORTAN	NINGUNO
NUMERO O CLAVE DEL PUESTO	
FECHA DE ELABORACIÓN	03 DE FEBRERO DE 2006



NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL PUESTO
-----------------------------------	---------------------------------------

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Brindar un servicio de calidad al cliente, promoviendo y asesorando la venta de los diferentes productos y servicios, para lograr una perfecta interacción, vendedor-cliente-producto.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- 1 Promover, asesorar y vender los diferentes productos, ofreciendo un servicio de calidad, para mantener una cartera de clientes con una dispersión equilibrada con las ventas.
- 2 Promover las diferentes promociones vigentes, así como la tarjeta de crédito.
- 3 Cuidar y mantener la imagen del departamento, para que el cliente pueda seleccionar la mercancía que requiera.

5. ENTORNO OPERATIVO

A PROBLEMAS, DIFICULTADES O DESAFÍOS QUE SE PRESENTAN EN EL PUESTO, EN O DURANTE EL DESARROLLO DEL TRABAJO:

- Falta de mercancía y capacitación
- Crear un ambiente de trabajo favorable, para el desempeño de las actividades

B EL PUESTO TRABAJA EN FUNCIÓN DE:

- Instrucciones claras
- Estándares establecidos
- Programas de trabajo
- Proyectos específicos
- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a mediano y largo plazo
- Otros: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

5. ENTORNO OPERATIVO	
C FORMA EN QUE ES SUPERVISADO SU TRABAJO:	FRECUENCIA
- Juntas de Trabajo	Diario
- Reportes	Diario
- Control de actividades	Diario
- Cumplimiento de objetivos	Mensual
D FORMA EN QUE SUPERVISA AL PERSONAL A SU CARGO:	FRECUENCIA
-	
-	
E INDIQUE LOS LIMITES DE LIBERTAD DE DECISIÓN QUE TIENE EN SU PUESTO, QUE NO REQUIEREN DE AUTORIZACIÓN DEL JEFE INMEDIATO:	
-	
-	
-	

6. RELACIONES DE TRABAJO			
A INTERNAS			
	ÁREA	PROPÓSITO	FRECUENCIA
-	Piso de ventas - Gerente de Ventas	Información de la rotación y resurtido de mercancía	Semanal
-			
-			
B EXTERNAS			
	COMPAÑÍA	PROPÓSITO	FRECUENCIA
-			
-			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1. ESCOLARIDAD

Preparatoria, Licenciatura trunca

2. HABILIDADES

		SI	NO
PLANEACIÓN	Habilidad para anticiparse y programar sus actividades en tiempo y cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	Capacidad para ordenar sus actividades en función a prioridades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES	Capacidad para ejecutar con precisión las indicaciones que se le han establecido en su medio laboral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ANÁLISIS	Capacidad para identificar y evaluar factores que incidan en un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Capacidad para mantener un mismo nivel de desempeño en condiciones desfavorables o apremiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	Flexibilidad para incorporarse de manera armoniosa a grupos de trabajo con la finalidad de desarrollar en forma conjunta objetivos laborales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN ORAL	Habilidad para transmitir ideas con la claridad y precisión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para elaborar sus escritos en un lenguaje claro y apropiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTITUD DE SERVICIO	Disposición para brindar a clientes-usuarios, atención, servicio adecuado y oportuno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APEGO A POLÍTICAS	Capacidad para aplicar políticas y procedimientos, evitando riesgos que afecten el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NEGOCIACIÓN	Capacidad para establecer acuerdos con otras personas y lograr que ambas partes se vean favorecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidad para iniciar y mantener relaciones con otras personas de manera cordial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad para analizar situaciones y proponer alternativas efectivas de solución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSUASIÓN	Capacidad para influir en las decisiones de otras personas y adopten como suyos los puntos de vista sugeridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DELEGACIÓN	Capacidad para designar tareas a sus colaboradores con base a conocimientos y habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUPERVISIÓN Y CONTROL	Capacidad para dar seguimiento al grado de avance de las tareas delegadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANEJO DE CONFLICTOS	Habilidad para evaluar y proponer una solución a la oposición generada por uno o varios desacuerdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Oportunidad para dar respuesta a una situación desfavorable ejecutando la acción más conveniente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para ejecutar la acción más conveniente a fin de dar solución efectiva a un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIDERAZGO	Habilidad para influir y motivar al grupo de trabajo con el propósito de alcanzar objetivos comunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VISIÓN DE NEGOCIOS	Capacidad para identificar oportunidades de negocio en el momento y tiempo adecuado que puedan generar operaciones productivas y beneficios para la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. EXPERIENCIA

1 año como vendedor y tener conocimiento en productos deportivos, juegos electrónicos y dulcería

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4. CONOCIMIENTOS				
A EQUIPO DE COMPUTO				
- Caja Registradora				
B IDIOMAS				
	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO	NO REQUIERE
INGLES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	FRANCES	ALEMÁN	ITALIANO	NO REQUIERE
OTROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. PERSONAL				
A CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
- Excelente presentación, aspecto amigable, iniciativa, entusiasta, tolerante y sentido común.				
B SEXO				
	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
C EDAD				
	MÍNIMA	MÁXIMA	ABIERTO	
	<input type="text" value="22"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="checkbox"/>	
D ESTADO CIVIL				
	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
E HORARIO DE TRABAJO				
Días <u>Lunes a Domingo</u>		Horas <u>48</u>		
F DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR				
	NECESARIA	DESEABLE	NO REQUIERE	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

2.5.2 Cliente

L.L. Beam, Inc. Citado en Tscholhl 2001¹⁴ presenta diferentes concepciones de lo que es un cliente:

- a) Un cliente es la persona más importante en la compañía u organización
- b) Un cliente no depende de nosotros, depende de él.
- c) Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, él es el objetivo de éste.
- d) No hacemos un favor al cliente cuando le damos un servicio, él nos hace un favor a nosotros al darnos la oportunidad de hacerlo.
- e) Un cliente es quien nos trae requerimientos, y es nuestro trabajo.
- f) Un cliente es cualquier persona que se ve afectada por nuestro trabajo

Existen diferentes tipos de clientes dependiendo de su ubicación y del producto que reciben por parte de la empresa, aunque cada uno de ellos debe obtener los mismos beneficios de cada uno de los empleados de la organización.

- a) **Clientes internos.-** Es considerado todo el personal de la empresa, ya que es el receptor primario de los valores, estrategias y acciones implementadas por la alta dirección para poder ofrecer un buen servicio a los clientes externos.

Cada empleado es considerado como cliente desde el primer momento en que recibe algún insumo para la realización de sus labores; es importante recalcar que todos somos clientes y proveedores a la vez, pudiendo otorgar insumos tanto a clientes internos como a los mismos externos; en quienes se hará realidad la calidad de servicios, como reflejo de la cultura organizacional que se está viviendo en la empresa.

¹⁴ Chávez Pardo Adriana (2011), Instrumento de medición de la competencia de la atención y servicio al cliente para directivos de una institución gubernamental, Tesis. Universidad Salesiana, pág. 65

- b) **Clientes externos.**- Esta categoría de clientes comprende a todos los intermediarios que tienen directamente relación con la empresa y hacia los cuales debe percibirse un valor agregado y una calidad de servicio que establezca la diferencia la diferencia.
- c) **Consumidor final.**- Es la categoría del bien o servicio, y son los que validaran los esfuerzos realizados para proporcionar un producto o servicio de calidad, además del valor agregado o beneficio superior que pretendía dar la empresa a diferencia de la competencia.¹⁵

Una de las habilidades del vendedor deberá ser el tener la capacidad de manejar a clientes molestos, o difíciles de tratar en cuanto a su carácter o personalidad.

Es un hecho que el vendedor no jugara un rol de psicólogo para comprender la dinámica o psique del cliente “El propósito de este análisis no es descubrir las fallas en la personalidad del cliente o las razones psicológicas profundas que expliquen su conducta” pero si es vital que tenga conocimientos básicos de la personalidad de estos para poder adaptarse, utilizar técnicas precisas y culminar la venta.

De acuerdo al manual del participante del modulo 5 “Como atender Clientes Difíciles” de Desarrollo de Habilidades en Ventas (manuales Sears 2010) existen cuatro clases especiales de personas con quienes se va a encontrar el vendedor común en el mercado al por menor o industrial: **el quejumbroso, el sabiondo, el indeciso y el indiferente.** Aunque esta "cuadrilla de cuatro" representa una amplia área de conducta, la personalidad humana es demasiado compleja para entender sin un análisis más detallado de los rasgos de conducta o las razones que la enmarcan.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 66

Así pueden definirse 10 clases de clientes y como tratarlos, estos oscilan en el cuadrante de personalidades de cliente antes mencionado.

1. El cliente silencioso.

Es difícil lograr que se interese. Al vendedor le resultará difícil la charla sobre la situación específica de la venta.

Puede ser que el cliente permanezca callado por varias razones: es posible que se le dificulte hablar, que le falte seguridad en sí mismo o que sea del tipo distante o analítico. Si el representante de ventas se enfrenta a un cliente como éste sin tener preparación previa, no va a identificar las razones de sus silencios.

Hay varias técnicas capaces de lograr entusiasmar al cliente silencioso. Puede pedírsele su opinión o que explique ciertos puntos. Además, puede ensayarse un acercamiento más personal: por ejemplo, hablar de temas inapropiados para el objetivo inmediato del vendedor, pero que ayudan a romper el hielo. En general, se requiere mucha paciencia por parte del vendedor para tratar a un cliente como éste.

2. El lento.

La gente difiere la toma de decisiones porque éstas se le dificultan. Más que por indecisión, posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios fácilmente. Los lentos son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones antes de tomar una decisión aunque, de todas maneras, se les dificulte decidir.

Para tratar a una persona como ésta, el vendedor debe ser optimista, seguro de sí mismo y persuasivo: debe alabar al cliente y sus habilidades en su área de trabajo. A veces da buenos resultados poner de relieve las pérdidas que ocasiona la demora en la decisión, aunque se debe evitar que el cliente se sienta insultado. En resumen, el vendedor debe ganarse la confianza del cliente antes de tratar de lograr una buena venta

3. El manipulador.

Puede ser un individuo enloquecido que va a tratar de invertir las funciones y de venderle al vendedor. En algunos casos, el vendedor puede visitar a un cliente como éste por años sin lograr un negocio completo. Los dos se aprecian, se elogian sus empresas y productos, pero el manipulador siempre desviará el tema y hablará de cosas diferentes, lo que no conducirá a una venta.

La frase "A propósito, esto me recuerda que..." puede ser muy útil. El vendedor debe mantener el curso de las ventas, ser breve y, en lugar de entusiasmarse junto con el cliente, debe darle material sobre las ventas. El mejor consejo en este caso es el viejo axioma de ventas: "Sea eficiente, sea breve y haga el cierre". De otra manera, se perderá mucho tiempo.

4. El metódico.

Con frecuencia, el vendedor tiende a no prestarle atención suficiente, creyendo que su reacción lenta indica falta de interés o de inteligencia. En realidad, el cliente puede ser metódico porque necesita autonomía o control, orden y un pensamiento lógico o porque le es importante preguntarse, mirar, escuchar, inspeccionar.

El vendedor tiene que disminuir su ritmo y el vendedor ha de practicar el arte de escuchar.

5. El cliente desconfiado.

Este cliente parece inseguro y busca siempre el consejo y las recomendaciones de los demás antes de tomar una decisión. El vendedor observa cómo el cliente, en ocasiones, consulta a sus colegas que pueden ser expertos en ciertas áreas, mientras que en otros casos lo hace para evitar asumir la responsabilidad. El cliente tal vez tenga una fuerte necesidad de asociarse debido a una falta de seguridad en sí mismo. También puede ser dependiente por miedo al fracaso que paraliza la capacidad de actuar.

El vendedor tiene que darle seguridad al cliente mostrándole que lo comprende, con explicaciones sencillas y con sinceridad. Después de crear una relación de confianza, puede darle más seguridad usando hechos concretos, como los resultados de pruebas, materiales y testimonios.

6. El cliente obstinado.

Cree conocer todas las respuestas, toda la información sobre la compañía del vendedor y el producto (aún antes de la presentación) y pretende controlar la entrevista. Cree que sólo sus juicios, opiniones y predicciones son correctos, y considera negativos cualquier sugerencia o consejo del vendedor.

Toda persona tiene la necesidad de lograr algo: de vencer obstáculos, de ejercer algún dominio y de ser reconocido por lo que ha hecho. Algunas veces esta necesidad se puede manifestar en el individuo con una actitud en beneficio propio por una tendencia a esperar alabanza y respeto o a buscar distinciones; es decir de atraer atención sobre sí mismo. Por lo tanto, se entiende que esta persona tenga una necesidad tan fuerte de dominar una venta.

En estos casos, el objetivo básico del vendedor es hacer que el cliente se sienta importante. Sus ideas no pueden parecer definitivas y más bien debe

pedir opinión y consejo al cliente. En consecuencia se le permite controlar la entrevista ya que presenta hechos con un propósito bien definido. Es necesario mostrar una actitud tolerante porque el conflicto de personalidades, puede resultar contraproducente y costoso.

7. El cliente escéptico.

Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de una manera similar al obstinado en la necesidad de dominar. Pero, en lugar de mostrar que conoce todas las respuestas, se limita a rechazar la información que le presentan y da muestra de un temperamento negativo.

El vendedor debe actuar con cuidado y hacer afirmaciones que no vayan contra sí mismo. Si deja que el escéptico lo atrape en sus exageraciones, perderá credibilidad. Si hace hincapié en los hechos y actúa de manera lógica y abierta sobre el producto (ya que ningún producto es perfecto) podrá manejar mejor al cliente, mantener su credibilidad y asegurar el cierre.

8. El cliente pesimista.

Después de haber formulado el saludo rutinario, muchos vendedores reciben con asombro un torrente de conversación impertinente por parte del cliente. Este puede estar descontento con el producto o con la situación mundial; pero no importa el tema que sea, el caudal de información será su respuesta pesimista a la tensión y su manera de desahogarse. Si plantea preguntas con tacto, el vendedor se sorprenderá al descubrir las razones ocultas detrás de la situación del pesimista, que pueden no tener nada que ver con lo que se ha estado diciendo. Es responsabilidad del vendedor asumir el papel optimista permaneciendo tranquilo, actuando con tacto y ofreciéndole consuelo e ideas constructivas.

Procure no dejarse absorber por el pesimismo del cliente porque esto originaría una entrevista ineficiente que podría desembocar en una situación deteriorada.

9. El cliente impulsivo.

Generalmente habla rápido, con brusquedad y muestra cambios igualmente repentinos. Como necesita dominar y acumular logros, actúa de modo imprevisible, lo cual contribuye a mantener un descontrol en los demás. Aunque es difícil saber con certeza por qué lo hace, parece que por el orgullo en su manera de actuar.

El vendedor debe considerar su relación con el impulsivo como un acto de equilibrio: hay que responder con rapidez, adaptarse a su ritmo y omitir detalles según el caso. Pero aunque los detalles se omitan, se presentan hechos suficientes para que el cliente sepa en qué se basa la decisión; de otra manera, puede cambiar repentinamente y la venta se habrá perdido innecesariamente.

10. El discutidor.

Este cliente querrá iniciar una discusión contra la compañía y el producto. Además, se pondrá en favor de la discusión como una persona inferior y de la que se puede abusar. A pesar de su apariencia de superioridad, este cliente generalmente es inseguro y por eso necesita degradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad.

El vendedor no debe discutir pues no ganará nada. El valor y la sinceridad son las que producirán respeto en una situación como ésta, aún en las circunstancias más difíciles.

Como ya se ha mencionado, el conocer el tipo de cliente que enfrenta el vendedor, será de apoyo o base para establecer su estrategia de venta, más no sí, para generalizar o “etiquetar” al cliente, pensando que todo aquel que tenga alguna característica de los antes mencionados se comportara de tal manera en toda la interacción de venta.

A continuación se presentan 5 pasos para la resolución del problema al tratar con clientes difíciles, estas también aportadas por el manual del participante del modulo de habilidades en ventas de Sears, con la finalidad de contar con una guía rápida para el vendedor. ¹⁶

1. Mantenga una actitud amigable y profesional.
2. Reconozca que existe una situación difícil.
3. Tranquilice al cliente por medio de preguntas y verificaciones.
4. Enfoque al cliente en el problema.
5. Maneje el problema.

De acuerdo a un curso de la misma empresa “Cultura S.E.R” (Manual del Instructor y presentación Sears 2011) cuando un cliente está insatisfecho los colaboradores tienen la responsabilidad de llevar el procedimiento “Responsabilidad CEDA” Se menciona a continuación:

¹⁶ Sears México (2010), Manual del participante, Programa de desarrollo de habilidades en ventas, módulo V, Como atender Clientes Difíciles, gerencia de capacitación.

Calme: Al cliente no discuta ni interrumpa

Escuche: Identificando lo que sucedió o está sucediendo, demuestre respeto y sea amable.

Discúlpese (demostrando empatía): Determinando responsabilidad a cada persona o área involucrada en la situación.

Asuma: La responsabilidad de hacer algo. ¡Actúe!¹⁷

Es evidente que no basta con tener conocimiento de los tipos de cliente o aspectos de su personalidad, así como contar con parámetros de cómo poder actuar ante ellos; también es necesario saber qué conductas del vendedor molestan al grueso de los clientes en tiendas departamentales, para así tratar de erradicarlas.

De acuerdo al manual de “Clientes Difíciles” son las que se presentan a continuación:

1. Hablar demasiado y escuchar poco.
2. Llevar su pensamiento a otro lado sin mantenerlo en el asunto que se está tratando.
3. Prometer cosas que el vendedor sabe de antemano que no podrá cumplir.
4. Evadir la respuesta o contestar sobre lo que no se le pregunta.
5. Ser pedante, fatuo o autosuficiente que demuestre soberbia.
6. Arrebatarse la palabra al cliente, o simplemente hablar más que él.

¹⁷ Sears México (2011) Manual del Instructor y presentación, Cultura S.E.R., gerencia de capacitación.

7. Estar desaliñado, con ropa sucia o arrugada, mal aliento, manos y uñas sucias, etc.
8. Toser, estornudar, bostezar, eructar, rascarse partes del cuerpo, sin delicadeza.
9. Molestar al cliente siendo encimoso, adulador, molesto o llevado.
10. Desconocer las características y beneficios de la mercancía que está ofreciendo al cliente.¹⁸

2.5.3 Mercancía

El vendedor debe saber los siguientes ocho requisitos acerca del producto:

1. De qué material está hecho el producto

El vendedor que sabe los materiales incorporados a su producto, está mejor preparado para hablar sobre las ventajas que hay en su uso y la superioridad de su producto sobre otros.

2. Cómo se fabrica el artículo:

Saber cómo se fabrica el producto capacitará al vendedor para que explique con facilidad la causa de que su producto funcione en la forma en la que él dice.

3. Qué puede esperar del producto en uso:

Como es de esperarse, el cliente desea sacar el máximo provecho a su dinero, por ello querrá saber qué tan útil le resultará el producto, la

¹⁸ Sears México (2010), Manual del participante, Programa de desarrollo de habilidades en ventas, módulo V, Como atender Clientes Difíciles, gerencia de capacitación.

durabilidad que tiene, que tan económico es su cuidado, entre otros aspectos.

4. Cómo cuidar el producto:

Uno de los mejores medios para captar el agrado del cliente es mostrarle cómo cuidar el producto debidamente, de manera que aumente su duración.

5. Apariencia, estilo y diseño del producto:

Los clientes son muy cuidadosos en el color, la línea y diseño de los artículos que adquirirán.

6. Historia y antecedentes del producto y de la compañía:

El conocimiento de la historia y antecedentes del producto y de la compañía que lo fabrica permitirá al vendedor aumentar el valor del producto. Los clientes gustan de saber que la compañía que hace cierto producto fue la primera en diseñarlo o en sacarlo al público.

7. Cómo se compara el producto con los de la competencia:

Al salir en busca de cierto artículo, el cliente gusta de comparar diferentes marcas entre s

8. Condiciones de existencia:

Los clientes se sienten favorablemente impresionados por los vendedores que conocen lo que tienen en existencia. El vendedor deberá saber:

- ✓ Qué hay en existencia
- ✓ Cuánto hay
- ✓ El precio de los artículos¹⁹

¹⁹ Sears México (2010), Manual del participante, Programa de desarrollo de habilidades en ventas, módulo III. Características y beneficios de la mercancía, gerencia de capacitación.

III DESEMPEÑO LABORAL

En este capítulo se conceptualiza el desempeño laboral, como se evalúa y las técnicas que se utilizan para medir la productividad de los colaboradores de las empresas. Así pues, se abordan los posibles problemas que se presentan al llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. De igual forma se habla sobre la técnica Shopper como evaluación del desempeño de los vendedores en cuanto al servicio a los clientes.

3.1 Conceptualización

Como menciona Muchinsky (2002), el desempeño laboral “es sinónimo de comportamiento que es lo que hace la gente y que puede ser observado. El desempeño son las acciones de los empleados consideradas importantes para cumplir las metas de una organización y puede ser medido en términos de lo que hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución).”²⁰

De igual modo, Rodríguez Valencia (2002) menciona que “la palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran.”²¹

Por su parte, Vroom (1979) comenta que “el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables. Una de estas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del

²⁰ Muchinsky Paul M (2002). Psicología aplicada al trabajo. Thomson Editores. México.

²¹ Rodríguez Valencia Joaquín (2002). Administración Moderna de personal. Sexta edición. Thomson Editores

trabajo. Cambiar resulta suficientemente evidente que no es igual a la suma de habilidad y motivación de un individuo, si no al producto de estas dos variables.

Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, lo cual no sucede con personas de poca habilidad. Igualmente se gana más aumentándola en aquellos de baja motivación. En resumen los efectos de cada una de estas variables (habilidad y motivación) en el desempeño dependen de la cantidad que exista de la otra.

La segunda de estas dos variables es la motivación. El problema de motivar a los empleados es tan antiguo como la actividad organizada en sí, pero no fue hasta la segunda mitad del siglo antepasado cuando se empleo el método científico para resolverlas.”²²

3.2 Evaluación del Desempeño

Una de las principales preocupaciones de las distintas organizaciones, ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada una de ellas, para ello, es necesario que los líderes y subordinados interactúen adecuadamente para el cumplimiento de metas.

Es así, como la evaluación de desempeño juega un papel importante como herramienta para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los esquemas establecidos por la empresa, permitiendo destacar a los colaboradores más aptos y aquellos que mejoren su rendimiento.

Según Rodríguez Valencia (2002), la evaluación de desempeño “es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. es un método a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración

²² Vroom Víctor H., Deci Edward L. (1997) . Motivación y alta dirección. Primera edición. Editorial Trillas. México.

del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto, de motivación, etc., con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño es muy importante en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades.²³

Menciona Muchindky (2002), “hay que tener presente que la evaluación debe valorar el desempeño tanto en la obtención de resultados como en la tarea de administración. Así como no es deseable tener en un puesto administrativo, a alguien que al parecer lo hace todo bien como ejecutivo, pero en aspectos de remuneración, análisis de puestos y control de operaciones, obtiene resultados deficientes, tampoco se puede estar satisfecho de tener a alguien que no pueda trabajar de manera efectiva como administrador.”²⁴

Es evidente que con la información obtenida de las evaluaciones, se pueden identificar aquellas personas que desempeñan sus funciones de manera eficiente con oportunidad de mejorar con ello su salario u obtener un mejor puesto; como también se identifica a aquellas que sus labores las desempeñan de manera insuficiente o mediocre y que con ello impiden el crecimiento de la propia empresa.

Según Hernández Andrade (2001), algunas de las ventajas de la evaluación de desempeño son:

- Se puede determinar cuáles empleados merecen recibir aumentos, tomando en cuenta el desempeño pasado y el esperado.
- Quiénes son aquellos que necesitan capacitación y desarrollo, ya que un mal desempeño puede indicar un potencial desaprovechado.

²³ Rodríguez Valencia Joaquín (2002). Administración moderna de personal. Sexta edición. Thomson Editores.

²⁴ Muchinsky Paul M. (2002), Psicología aplicada al trabajo. Thomson Editores. México 2002

- Detectar si el puesto es el adecuado, según las características del empleado.
- Cuáles pueden ser aquellos factores externos que influyen en el desempeño del trabajador.

3.3 Técnicas para la evaluación del desempeño

Existen diferentes tipos de evaluación de desempeño; algunas de ellas se basan en el pasado y otras están orientadas hacia el futuro. Es decir, si el objetivo de la empresa consiste en evaluar el desempeño durante el pasado, es probable que se enfoquen en evaluaciones de carácter comparativo con el fin de obtener retroalimentación. En cambio, si la evaluación está orientada a futuro, se pueden detectar aspectos más definidos que pueden servir para establecer metas específicas.²⁵

3.3.1 Técnicas orientadas al pasado

Según comenta Parra (2006), una de las ventajas que presentan estas técnicas es que pueden tratar sobre algo que ya ocurrió y que de alguna manera puede ser medido, sin embargo, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar algo que ya ocurrió. Entre las más comunes encontramos las siguientes.

²⁵www.rrhmagazine.com.

- **Escala de clasificación.**

El evaluador apreciará aspectos relacionados con el desenvolvimiento del empleado dentro de su centro de trabajo tales como confiabilidad, iniciativa, asistencia, actitud ante el trabajo, la disposición para cooperar, etc., otorgando una puntuación que va de mayor a menor, según su opinión. Dicha puntuación será anotada en una forma, la cual contiene valores numéricos que permiten el cálculo de una calificación promedio.

De acuerdo con Parra (2006), esta técnica se aplica de forma fácil y sencilla, es de bajo costo y los evaluadores no requieren de capacitación para aplicarla. Sin embargo tiene algunas desventajas, ya que el evaluador puede omitir criterios de desempeño, o bien, puede no identificarlos. De igual forma, cuando se evalúa de manera general, la retroalimentación se puede ver afectada y que el empleado no tiene oportunidad de mejorar aquellos aspectos deficientes.

- **Escala de clasificación conductual**

Esta técnica es utilizada para comparar el desempeño del trabajador con algunos parámetros de conducta específicos, con el fin de reducir la subjetividad y de aquellas desviaciones implícitas en las medidas para el desempeño. A partir de las descripciones de buen y mal rendimiento de los empleados, se pueden determinar parámetros objetivos que permitan medir el desempeño y aquellas conductas relacionadas con el trabajo.

- **Método de selección forzada**

Como bien lo menciona Rodríguez Vergara (2006), este método consiste en seleccionar de entre varios grupos de enunciados, la frase que más describa el desempeño del empleado. Es decir, de cada grupo de dos, cuatro o más frases, el evaluador tiene que escoger forzosamente una o dos frases que identifiquen el desempeño del evaluado para que éstas puedan ser calificadas por el departamento de personal, quienes previamente agrupan los puntos de las

categorías como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, etc.

Como los evaluadores no conocen la puntuación asignada a cada frase, la probabilidad de favorecer a sus preferidos, será menor.

- **Lista de verificación**

Consiste en otorgar frases o palabras que describan el rendimiento del empleado y sus características. El evaluador será el jefe inmediato, sin embargo, el departamento de personal asignará puntuaciones diferentes a los conceptos de las listas de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. Al resultado se le denomina lista de verificación con valores, ya que éstos permiten la cuantificación.

Es una técnica de fácil administración y no necesita capacitación, no obstante, según menciona Rodríguez Vergara (2006), la interpretación o asignación de valores puede ser errónea por parte del departamento del personal.

- **Método de registro de incidentes críticos**

Este método requiere que el evaluador elabore un registro o bitácora en donde anote las acciones o incidentes más destacados, positivos o negativos del evaluado. De acuerdo con Parra (2006), se considera un incidente crítico cuando se origina un éxito o fracaso laboral poco usual, así mismo, los hechos críticos serán aquellas acciones que hacen que el desempeño del empleado sea notoriamente efectivo. Los incidentes registrados, deberán incluir una breve explicación de los acontecimientos. Este método será útil para retroalimentar al empleado.

- **Método de evaluación de grupo**

En este método se compara el desempeño del evaluado con el de sus demás compañeros de trabajo. Dicha comparación la hará el supervisor inmediato con la

colaboración de otras personas, como gerentes o jefes de departamento, y existirá un coordinador, quien mantendrá la objetividad en la evaluación.

Según Parra (2006) este tipo de evaluación es útil para la toma de decisiones sobre incrementos de pago, promociones, etc.²⁶

3.3.2 Técnicas de evaluación de desempeño orientadas al futuro

Las técnicas que se centran en el desempeño venidero, evaluarán el potencial de los empleados o establecerán objetivos de desempeño para el futuro.

Entre ellas encontraremos las siguientes:

- **Autoevaluación**

De acuerdo con Rodríguez Vergara (2006), la autoevaluación es una técnica útil para el autodesarrollo de los empleados ya que con esta se puede detectar áreas personales que necesitan mejorarse y así, establecer objetivos para el futuro. La importancia de esta técnica radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- **Administración por objetivos**

Esta técnica se basa en la conversión de los objetivos de la empresa en objetivos para los empleados, es decir, el supervisor y el empleado establecen conjuntamente objetivos de desempeño deseables para el futuro.

Al colaborar para su formulación, los empleados se sentirán motivados para lograr dichos objetivos y podrán medir su progreso hacia ellos por medio de retroalimentación periódica. Sin embargo, según comenta Parra (2006), algunos de los objetivos pueden ser ambiciosos, pero lo que los empleados se centrarán más en cantidad y no en calidad.

²⁶ www.rrhmagazine.com.

- **Evaluaciones psicológicas**

Este método se emplea para evaluar el potencial del empleado y no su desempeño anterior. Consiste en administrar entrevistas profundas, aplicación de exámenes psicológicos, recopilación de datos a través de conversaciones con los superiores y verificación de otras evaluaciones. El psicólogo realizará una evaluación intelectual, emocional, de motivación, etc. Para poder predecir el comportamiento a futuro.

Tal como afirma Parra (2006), con esta evaluación se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo del empleado dentro de la empresa, sin embargo, es un procedimiento lento y costoso, por lo que se convierte en una técnica poco usual.²⁷

3.4 Problemas que pueden presentarse durante la evaluación del desempeño

Menciona Rodríguez Vergara (2006) y Parra (2006), cualquier técnica o método de evaluación servirá como indicador de la calidad de la labor que desempeña un empleado, siendo éstas responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, durante su proceso podrán surgir algunos factores que pueden alterar los resultados. Entre los más frecuentes se pueden encontrar los siguientes:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos, es decir que se produzca una evaluación poca justa para los empleados debido a una mala interpretación
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones debido a que, tanto los evaluadores como evaluados, no siguen las normas o lineamientos establecidos por la técnica aplicada
- Que tanto evaluadores como evaluados consideren la aplicación de cualquier técnica como una obligación y no como una oportunidad de crecimiento laboral

²⁷ www.rrhmagazine.com

- Que se presente el efecto “halo”, es decir, que la calificación del evaluador se enfoque con mayor atención en una sola característica, sea favorable o desfavorable, afectando considerablemente la evaluación de otras características. Este fenómeno se da comúnmente entre empleados que mantienen una relación amistosa o poca amistosa con el supervisor.
- Que existan preferencias por parte de los subordinados. Las diferencias de edad, raza, sexo o condición socioeconómica entre evaluadores y evaluado con frecuencia afecta las calificaciones que recibe un empleado en su desempeño. Por lo tanto, la evaluación debe aplicarse de manera objetiva, tratando de evitar la influencia de otros factores como los ya mencionados.
- Que se presente el efecto de tendencia central; en otras palabras, cuando el evaluador evita los niveles altos o bajos de la calificación en una escala grafica ubicando a los empleados en un nivel “promedio”.

Para reducir estos problemas durante la evaluación del desempeño, Rodríguez Vergara (2006) y Parra (2006) recomiendan elegir la técnica adecuada, capacitar a los evaluadores con el fin de evitar errores en la calificación, realizar un análisis de puesto para identificar las características necesarias para desempeñar determinado puesto, establecer criterios de calificación de desempeño tanto a evaluadores como evaluados, proporcionar instrucciones claras y precisas a los evaluadores con el propósito de evitar preferencias, documentar la evaluaciones y justificar razones para un posible despido de algún elemento del personal, y finalmente, proporcionar al empleado algunas normas correctivas para mejorar su rendimiento y desempeño.²⁸

²⁸ *Ibíd.*

3.5 El Shopper

Entre los diversos métodos que existen para medir el desempeño laboral, particularmente en empresas en la que la atención al cliente es el factor fundamental, se encuentra el Shopper como una técnica de mercadotecnia que mide justamente la calidad de atención al cliente

Así “en la búsqueda de un método que diera resultados pragmáticos al supervisar la actuación del personal que ofrece el servicio, se creó el sistema de evaluación anónima”, “muestreo” o “Shopper”. Llamado así porque en el intervienen personas debidamente capacitadas y que sin ser identificadas por el empleado que entrevistan, rinden un reporte de su actuación, en ingles se les llama “Shopper”²⁹

El Shopper explora las necesidades del cliente y más allá, evalúa el servicio ofrecido a él.

Elisa Margaona señala que “con esta técnica se pretende investigar la eficiencia del personal que atiende al público en el área de ventas, en forma anónima con el objeto de que su actuación sea espontánea y lo más apegada a la forma de ser usual del empleado”³⁰

El especialista Jaime Castañeda Director de Investigaciones Comerciales A.C.E. SA DE CV. Dice:”hay métodos internos y externos de evaluación del personal. En Estados Unidos se llama “Shopper“, en México se le ha denominado también “COMPRADOR ANÓNIMO” o “COMPRADOR MISTERIOSO”³¹ .

²⁹ Margaona, E. (1978), S.O.S Supervisión Objetiva de Servicio, México, Editorial Talleres Offset Villar, pág. 4.

³⁰ *Ibíd.*, p. 14

³¹ Entrevista al Lic Jaime Castañeda, el 26 de Junio de 1995

El “Shopper” se viene realizando desde principios del siglo pasado en Estados Unidos y desde 1954 en México; año en que la Dra. Elisa Margaona elabora el primer cuestionario evaluativo.

La Dra. Elisa Margaona fundadora de IMPULSORA DE VENTAS, Dice “En Estados Unidos desde 1903 existía un sistema para evaluar la eficiencia de vendedores, investigando llegamos a WILLMARK de donde obtuvimos la idea básica para los primeros cuestionarios que se han ido modificando y diversificado a través de los años.”³²

Las primera empresas que utilizaron esta técnica de investigación fueron Paris Londres (1954), Salinas y Rocha (1954) Sears Roebuck (1955), Palacio de Hierro (1955), Liverpool (1956), Woolworth (1957) y Sanborn’s (1957)³³

Para 1996, las compañías que utilizaban y varias existentes en la actualidad siguen utilizando la técnica “Shopper” son: “Ades, Campanita, Carlo Giovanni, Compañía Papelera Escolar, Coney Island, Discolandia, Domit, Dorothy Gaynor, Escorpión, Florshem, Iker, Jean Pierre, Julio, Las mil y una donas, Martí, McDonald’s, Men Lova, Mercería del Refugio, Miss Glamour, Mixup, Nutrisa, opticas Devlyn, Robert’s, Sekiguchi, Gigante, Aurrera, Vips, General Motors y Asociación Mexicana de Distribuidores Ford”³⁴

A las anteriores seguramente se le suman nuevas empresas convencidas de los beneficios del Shopper; con ello podemos percatarnos de la versatilidad de esta técnica, ya que tanto se puede aplicar en bancos, tiendas de autoservicio, departamentales, arrendadoras de automóviles, restaurantes, hoteles, etc.

³² Margaona Elisa. (1954, 1984) Nuestros primeros treinta años.. pág. 6

³³ *Ibíd.*, p. 13

³⁴ Comercio. No. 403. pág. 30

Este tipo de técnica ha sido denominada de diversas formas:

- **“SHOPPERS”** anglicismo de importación directa que se traduce como “compradores
- **“CHECADORAS”** también importado de la palabra “check” en sus acepciones de comprobar, verificar, reportar.
- **“SUPERVISORES INCOGNITOS”**
- **“MISTERY SHOPPER”** traducido como comprador misterioso
- **“SIMULACIÓN DE ATENCIÓN”**
- **“COMPRADOR ANÓNIMO”**

Por su parte, Sears emplea como concepto del Shopper: **“Persona contratada por la empresa que evalúa los protocolos de servicio de los colaboradores”**

Sobre estos métodos cuando la evaluación es interna, el especialista en este ramo Arq. Juan José Pastrana Director General del Despacho PASTRANA ASESORES opina “el inconveniente de tener un departamento interno que realice los “Shopper” es que el personal llegue a identificar a los supervisores y cuando éstos acuden a la empresa los empleados a evaluar tratan de realizar mejor su trabajo, lo que resta objetividad al estudio. Sin embargo, cuando el estudio es realizado por una empresa externa, ésta no gana más o menos por el resultado de la evaluación por esto se obtienen datos más imparciales y objetivos”.³⁵

Ejemplo de lo anterior se puede observar en los pisos de venta de Sears, donde el Coordinador de Capacitación tiene la función de actuar como supervisor “Shopper” evaluando a los colaboradores respecto a protocolos de servicio, el coordinador percibe que al darse cuenta el vendedor de que se le está evaluando, de inmediato cambia su postura y modo de actuar hacia el cliente, tratando de hacer

³⁵ Entrevista al Arq. Juan José Pastrana el 15 de Mayo de 1995

su mejor esfuerzo para la mejor atención al cliente. Para balancear esta evaluación “subjetiva”, realizan encuestas a clientes que han comprado en Sears, con ítems que miden el servicio de los vendedores, siendo esta práctica un tanto más objetiva, arrojando datos que vislumbran el nivel de servicio en tienda.

Por otra parte, el Lic. Roberto García Beltrán catedrático de la Universidad del Valle de México, afirma “El Shopper” es una técnica que permite evaluar un servicio. Tiene la ventaja, de mostrar siempre la posición del cliente final, ya que se evalúa el servicio en el momento que el cliente efectúa la compra. Arroja datos sobre lo que pasa en el proceso primario de la venta y mediante esta se toman decisiones importantes dentro de una empresa. Por ejemplo, empresas como CIFRA se basan en este estudio para alargar los bonos de desempeño a cajeros o jefes de departamento”.³⁶

Sobre el tema Shopper-Bonos en la empresa de estudio, cuentan con un programa con el cual al vendedor con calificación perfecta (100%) se le entrega como incentivo un monedero electrónico cargado con cierta cantidad de dinero y cada que repita la calificación (consecutivamente) la cantidad del monedero aumenta. Los resultados en Shopper son tan importantes en decisiones de la empresa que en este año se ha implementado un proyecto en pro de los pasos a seguir para realizar el mejor servicio al cliente, este proyecto es el denominado “Protocolos de servicio” el cual se abordara en otro capítulo.

Los resultados del Shopper pueden determinar las estrategias de comercialización de las empresas para una mayor participación en el mercado, identificando diferencias entre competidores directos o entre sucursales. En este último caso se generan reportes de resultado de Shopper por cada una de las tiendas Sears en México orientándolas en una constante competencia sana, para lograr ser la mejor en resultados.

³⁶ Entrevista al Lic. Roberto Garcia el 30 de Junio de 1995

El Shopper favorece al desarrollo de una empresa dado que

- A. Mejora el conocimiento del producto.
- B. Mejora los conocimientos de los vendedores y directivos sobre los deseos, necesidades y actitudes del cliente.
- C. Desarrolla una definición de "Calidad" para cada organización.
- D. Establece normas de servicio y mejora la medición del servicio.
- E. Facilita a las personas encargadas de servir al público una formación basada en capacidades y en el conocimiento del producto.
- F. Fomenta el establecimiento de incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio.
- G. Coadyuva a adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio cambiando para ello las actitudes culturales y perspectivas de la organización.³⁷

Caemsa una "Consultoría Análisis y Estrategias de Mercado" ofrece a sus clientes los siguientes resultados y beneficios a través del Shopper:³⁸

- Verificar la lealtad de sus empleados
- Saber si las promociones son ofrecidas
- Verificar el servicio y precio de sus competidores
- Verificar si se están respetando las políticas de precios
- Saber la forma en que se venden sus productos y/o servicio
- Identificará cuales sucursales o empleados no están siguiendo las políticas de servicio

³⁷ Tapia Mejia Georgina (1995). EL "SHOPPER" Una técnica de la mercadotecnia para medir la calidad de atención al cliente. Tesis UNAM.

³⁸ <http://www.caemsa.com.mx/?gclid=CN7HtqHulasCFWNeTAodN1xXuQ>

- Evaluar los conocimientos y nivel de capacitación de su personal, así como sus habilidades de venta
- Evaluar el impacto visual de sus instalaciones, el ambiente, el orden y limpieza de sus puntos de venta
- Proporcionar información sobre las áreas de oportunidad, para implementar una capacitación adecuada
- Permitir llevar a cabo acciones de mejora de los procesos, en las diferentes áreas de servicio y atención
- Obtener una posición competitiva en el mercado, realizando acciones con base en el conocimiento de la situación real de los procesos en las diversas áreas de atención y servicio al cliente de su empresa

Beneficios que brinda

- Aumento de ventas
- Lealtad de sus clientes
- Motivación de sus empleados
- Incremento de utilidades a largo plazo
- Fortalecimiento de la fuerza de ventas
- Competencia leal entre sus puntos de venta
- Adelantarse a los mercados – Visualizar nuevas áreas de oportunidad
- Disminución de los tiempos y costos de supervisión, gastos de viáticos y disminución de su estructura

Para que estos beneficios existan es necesario contar con una metodología aplicada antes y después de realizar la técnica Shopper como se detalla a continuación

Los Mystery Shopper son personas comprometidas, honestos, responsables, imparciales y observadores. Para realizar el trabajo de Mystery Shopper, y por la diversidad de marcas, giros y proyectos, pueden ser personas de cualquier edad, sexo, profesión o nivel socioeconómico, etc.³⁹

Además de lo anterior para que el Shopper se lleve a cabo, el que actúa conoce la misión, visión, valores, algunos procedimientos de operación, políticas y hasta puede o no tener conocimiento del producto que se venda en la organización; todo ello en convenio con la empresa.

Jaime Castañeda señala que “Basándose en cuestionarios elaborados de común acuerdo con la empresa, el personal asiste a las tiendas como si fueran clientes comunes y corrientes. De esta forma se observa el servicio a la clientela del personal de ventas, de caja, de seguridad y también de gerentes y jefes. Una vez obtenida la información, se analizan cuadros o gráficas comparativas por fechas, con otras sucursales de la misma empresa o con empresas de la competencia.”⁴⁰

En el proceso del Shopper tienen la opción de comprar o no mercancía al vendedor, ello depende del convenio que se tenga en la con la empresa, de hecho en Sears se determina un fondo para estos fines. Al realizar la compra, se puede observar el ciclo completo, como el seguimiento de post-venta o sugerir artículos complementarios etc. Después de hacer la compra se realiza la devolución de la mercancía, para llevar un control de la misma.

Como se puede apreciar, la técnica Shopper se adapta al giro de la empresa, a sus necesidades y procura responder las incógnitas de los directivos respecto al

³⁹ <http://www.caemsa.com.mx/?gclid=CN7HtqHulasCFWNeTAodN1xXuQ>

⁴⁰ Entrevista al Lic. Jaime Castañeda el 26 de junio de 1995

desempeño de su personal. Al realizar el Shopper el personal encargado de hacer la evaluación debe saber los parámetros de medición, aunque no es necesario que conozca las características y beneficios de la mercancía, de hecho si no la conoce se dirigiría con mayor naturalidad al preguntar por el producto, favoreciendo la interrelación cliente vendedor. Dicha interrelación cuenta con determinado tiempo para realizarse, esta es variable y depende del área o división en la que se encuentre el vendedor, por ejemplo en el área de muebles por mínimo aproximado es de 40 minutos y en alguna área de moda 20 minutos.

Estas interacciones se presentan desde que los clientes llegan a la tienda, normalmente, la primer persona de contacto es el personal de seguridad ubicado en la puerta, y el proceso termina hasta que el cliente se retiran de la misma, ello en el caso de mercancía de Small, en el caso de big ticket, hasta que la mercancía se entrega en el domicilio del cliente, en esta mercancía cabe la posibilidad de que la relación se extienda a diez años, o sea, que el cliente que adquiere un contrato de mantenimiento y lo renueva, mantiene comunicación con la empresa,

En la empresa de estudio, el ciclo del servicio es el siguiente:

1. Entra a la tienda
2. Se presenta en algún departamento
3. Ingresa al probador
4. Paga la mercancía
5. Devuelve la mercancía
6. Paga tarjeta de crédito en piso de ventas
7. Entra a sanitarios
8. Asiste a Servicio a Clientes
9. Sale de la tienda
10. Recibe mercancía en domicilio
11. Otros servicios:
 - Mesa de regalos
 - Ventas por Internet
 - Envoltura de regalos

- Servicios de sastré
- Promociones, etc.⁴¹

Es de importancia mencionar que en el Shopper el vendedor cuenta con calificación de 100 y cada que deja de realizar alguna práctica pierde puntos.

El Shopper al evaluar a divisiones de Big Ticket califica de la siguiente manera:



A). Evaluación del Servicio en Operaciones de Big Ticket

1. Atención y servicio

- Da la bienvenida al cliente y atiende con actitud positiva.
- Personal de ventas abordando en el departamento en menos de 5 minutos.
- Atiende personal de otro departamento con asesoramiento adecuado.
- Señala y muestra la ubicación del artículo, acompañando al cliente al lugar indicado.
- Muestra la mercancía al cliente explicando sus beneficios.
- Contesta adecuadamente lo que el cliente pregunta.
- Se cerciora de la existencia del producto, incluyendo la exhibida para evitar enviar al cliente a otro departamento.

⁴¹ Sears México (2010) Manual del participante, Programa de desarrollo habilidades en ventas, módulo II. Practicas del servicio, gerencia de capacitación.

- Suficientes vendedores en el área abordando clientes.
- Asesora anticipadamente y realiza el cobro del artículo solicitado.
- Servicio según ritmo del cliente.
- Personal con gafete y uniforme completo e impecable.
- Aplica descuentos correctamente.
- Ofrece promociones y ofertas.
- Promueve la tarjeta de crédito SEARS.
- Atiende al cliente, aun acomodando, realizando conteos, recibiendo mercancía, etc.
- Entrega presupuesto formal.
- Verifica existencias en el sistema.
- Agradece las compras realizadas.
- Se canaliza a otros departamentos para apoyar el servicio.
- Tiene cambio suficiente.

2. Conocimiento de la mercancía

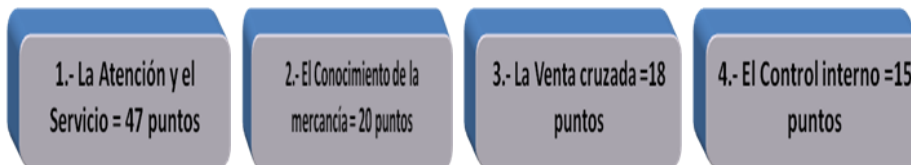
- Conoce características y funciones.
- Cuenta con accesorios y baterías para la demostración.
- Realiza la demostración del producto y cuenta con lo necesario para tal efecto.
- Demuestra el producto correctamente.
- Resuelve con el cliente su necesidad sin enviarlo a la competencia.
- Comenta de la utilidad del producto.
- Informa beneficios del contrato de mantenimiento.
- Calcula el valor del contrato de mantenimiento.

3. Venta cruzada

1. Asesora o pregunta al cliente sus necesidades y/o alternativas de presupuesto.

2. Informa por atención al cliente de la existencia del artículo para conseguirlo en otra tienda.
3. Ofrece artículos adicionales y/o complementarios o sustitutos.
4. Da alternativa u opción de variedad de productos y/o marcas.
5. Conoce los accesorios de la mercancía solicitada: memoria, cables, cartuchos, etc.
6. Invita al cliente a manejar el artículo sustituto.
7. Menciona los beneficios que obtendría al adquirir un aditamento complementario.

En evoluciones generales y de moda, se pondera como sigue:



B). Evaluación del Servicio en Operaciones de Mercancías Generales

1.- Atención y servicio

- Da la bienvenida al cliente y atiende con actitud positiva.
- Personal de ventas abordando en el departamento en menos de 5 minutos.
- Atiende personal de otro departamento con asesoramiento adecuado.
- Señala y muestra la ubicación del artículo, acompañando al cliente al lugar indicado.
- Muestra la mercancía al cliente explicando sus beneficios.
- Contesta adecuadamente lo que el cliente pregunta.
- Se cerciora de la existencia del producto, incluyendo la exhibida para evitar enviar al cliente a otro departamento.

- Suficientes vendedores en el área abordando clientes.
- Asesora anticipadamente y realiza el cobro del artículo solicitado.
- Servicio según ritmo del cliente.
- Personal con gafete y uniforme completo e impecable.
- Aplica descuentos correctamente.
- Ofrece promociones y ofertas.
- Promueve la tarjeta de crédito SEARS.
- Atiende al cliente, aun acomodando, realizando conteos, recibiendo mercancía, etc.
- Entrega presupuesto formal.
- Verifica existencias en el sistema.
- Agradece las compras realizadas.
- Se canaliza a otros departamentos para apoyar el servicio.
- Tiene cambio suficiente.

2.- Conocimiento de la mercancía

- Conoce características y funciones.
- Cuenta con accesorios y baterías para la demostración.
- Realiza la demostración del producto y cuenta con lo necesario para tal efecto.
- Demuestra el producto correctamente.
- Resuelve con el cliente su necesidad sin enviarlo a la competencia.
- Comenta de la utilidad del producto.
- Informa beneficios del contrato de mantenimiento.
- Calcula el valor del contrato de mantenimiento.

3.- Venta cruzada

- Asesora o pregunta al cliente sus necesidades y/o alternativas de presupuesto.
- Informa por atención al cliente de la existencia del artículo para conseguirlo en otra tienda.
- Ofrece artículos adicionales y/o complementarios o sustitutos.
- Da alternativa u opción de variedad de productos y/o marcas.
- Conoce los accesorios de la mercancía solicitada: memoria, cables, cartuchos, etc.
- Invita al cliente a manejar el artículo sustituto.
- Menciona los beneficios que obtendría al adquirir un aditamento complementario.

4.- Control interno

- Atiende al cliente en todo momento sin realizar otras funciones.
- Engrapa el ticket en bolsa.
- Entrega ticket.
- Coincide el nombre del vendedor contra el ticket de venta.

C). Evaluación del Servicio en Operaciones de Modas

1.- Atención y servicio

- Da la bienvenida al cliente y atiende con actitud positiva.
- Personal de ventas abordando en el departamento en menos de 5 minutos.
- Atiende personal de otro departamento con asesoramiento adecuado.
- Señala y muestra la ubicación del artículo, acompañando al cliente al lugar indicado.

- Muestra la mercancía al cliente explicando sus beneficios.
- Contesta adecuadamente lo que el cliente pregunta.
- Se cerciora de la existencia del producto, incluyendo la exhibida para evitar enviar al cliente a otro departamento.
- Suficientes vendedores en el área abordando clientes.
- Asesora anticipadamente y realiza el cobro del artículo solicitado.
- Servicio según ritmo del cliente.
- Personal con gafete y uniforme completo e impecable.
- Aplica descuentos correctamente.
- Ofrece promociones y ofertas.
- Promueve la tarjeta de crédito SEARS.
- Atiende al cliente, aun acomodando, realizando conteos, recibiendo mercancía, etc.
- Agradece las compras realizadas.
- Sugiere al cliente pasar a probador.
- Se canaliza a otros departamentos para apoyar el servicio.
- Verifica firmas.
- Abona a monedero.

2.- Conocimiento de la mercancía

- Conoce materiales, país de origen y marcas de lo solicitado.
- Conoce tendencia de modas y/o temporadas.
- Conoce las marcas propias y exclusivas.
- Conoce tratamiento y beneficios de medicamentos y especiales.
- Sabe informar de las contraindicaciones del producto.
- Cuenta con probador de fragancias, color y tratamientos.
- Realiza la demostración del producto y cuenta con lo necesario para tal efecto.
- Sabe demostrar el producto.

- Resuelve con el cliente su necesidad sin enviarlo a la competencia.
- Comenta de la utilidad del producto.

3.- Venta cruzada

- Asesora o pregunta al cliente sus necesidades.
- Menciona que son artículos de SEARS.
- Informa por atención al cliente de la existencia del artículo para conseguirlo en otra tienda.
- Ofrece artículos adicionales y/o complementarios o sustitutos.
- Da alternativa u opción de variedad de productos y/o marcas.
- Invita al cliente a probarse la mercancía.

4.- Control interno

- Atiende al cliente en todo momento sin realizar otras funciones.
- Engrapa el ticket en bolsa.
- Entrega ticket.
- No se encontró mercancía y/o etiquetas en probadores.
- Coincide el nombre del vendedor contra el ticket de venta.

El siguiente es un ejemplo de una tabla que ejemplifica lo antes visto. Las “X” serían las calificaciones:⁴²

PRÁCTICA DE SERVICIO	ATENCIÓN Y SERVICIO	CONOCIMIENTO DE LA MERCANCÍA	VENTA CRUZADA	CONTROL INTERNO
Atención de big ticket	XXX	XXX	XXX	
Atención de mercancías generales	XXX	XXX	XXX	XXX
Atención de modas	XXX	XXX	XXX	XXX

⁴² Ibid.

Hasta el momento se podía decir que El Shopper solamente supervisa de manera presencial, dadas sus características, sin embargo, no es así, asegura la consultora **Cecilia Solano especialista en Mystery Shopper**: “También se puede hacer telefónicamente en donde se pueden medir aspectos tan importantes como el tiempo promedio de espera por franjas horarias, cantidad de llamadas no atendidas, tiempo de abandono promedio, calidad de servicio en el uso de protocolos, manejo de las esperas, predisposición para atender, calidad de la información recibida y proactividad para la venta” afirma.

Este tipo de auditorías telefónicas son acompañadas de un reporte y hasta pueden ser grabadas digitalmente para luego desarrollar un efectivo programa de entrenamiento a los empleados para incrementar la calidad de servicio al cliente y también en las ventas.⁴³

De acuerdo con Cecilia Solano, se podría resumir que los principales objetivos del Mystery Shopper

- **Fidelizar los clientes**

Aumentar el nivel de satisfacción del cliente

Mejorar el nivel de atención de su personal

Hacer que sus clientes lo recomienden a otros

Aumentar las ventas

- **Aspectos observables para analizar:**

El lugar y sus detalles: limpieza, orden, presencia, iluminación, ambientación, etc.

⁴³Mystery Shopper: una efectiva herramienta de fidelización, LosRecursosHumanos.com {En línea}
Disponible

- **El personal de ventas:**

Actitud de Venta: pro actividad o pasividad

Conocimiento del / los productos.

- **El personal de Recepción y de Servicio:**

Conocimiento

Estilo de comunicación

Actitud de servicio

Manejo del “conflicto”

Indicadores de Calidad:

Tiempo de espera

Colas de cajas/atención

A quienes va dirigido:

Franquicias: ropas – marcas de consumo

Shoppings

Restaurants - Hoteles

Sucursales de atención personal: bancos, automotrices, seguros,

Empresas de primera línea que han tercerizado su de Atención Telefónica o su venta telefónica.

Ya habiendo abordado el tema del Shopper como parámetro de desempeño, el cual se utilizará medir el impacto de un curso enfocado a la mejora del servicio de los colaboradores de ventas; ahora se emprenderá, de manera breve, el tema de capacitación, para dar paso al curso que se evaluará en esta investigación.

IV CAPACITACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo el presentar la Carta descriptiva del curso en estudio; para ello, se aborda la definición e importancia de la capacitación en ventas, así como los beneficios que aporta al llevarse a cabo.

4.1 Conceptualización e importancia de la capacitación en ventas

La capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar actitudes positivas acerca de sí mismo y de su trabajo, empresa y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico formal diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar la meta general a largo plazo, de una organización de marketing.

“La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones. Para coadyuvar realmente a la competitividad, la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégica y tecnológica de la organización; La responsabilidad recae en todos los niveles de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de dirección. Desde empresarios y dirigentes hasta el último nivel deben capacitarse y formarse”⁴⁴

⁴⁴Trosino, Jesús. (1995) Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1ª ed. México, Pág. 23

4.2 Agentes capacitadores

A fin de desarrollar y de instrumentar con éxito un programa de capacitación de ventas, resulta importante que la administración decida quien se encarga de la capacitación en sí. Esta responsabilidad se debe delegar a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos. La situación específica determina si se debe utilizar uno o más tipos de capacitadores. A continuación se presentan las características de cada uno de los capacitadores en la organización en la que se llevó a cabo este estudio

Ejecutivos de ventas en línea.

Ya se trate de una empresa grande o pequeña, a menudo se escoge a los ejecutivos de línea (gerentes de ventas, representantes en jefe de ventas, supervisores de campo y gerentes de división) para capacitar a los vendedores en entrenamiento y a los vendedores experimentados. Existen varias ventajas en esto. En primer lugar, los ejecutivos de ventas de línea generalmente son muy respetuosos por los vendedores novatos ya que consideran que las ideas expresadas por los ejecutivos de ventas tienen mucho más valor que las emitidas por los miembros del staff ejecutivo y los capacitadores externos, por lo que intentaran con más empeño determinar en forma exacta lo que se espera de ellos y deben aprender con mayor facilidad a vender en la forma en que los ejecutivos esperan que lo hagan. Además, como los ejecutivos de ventas de línea alguna vez fueron novatos, con frecuencia pueden establecer una correspondencia que crea un ambiente muy positivo de aprendizaje. También es cierto que los ejecutivos de ventas de línea que capacitan a sus propias fuerzas de ventas se encuentran en mejor posición de evaluar la capacidad y el desempeño de cada vendedor en entrenamiento, que los administradores que no participan en la capacitación.

Generalmente no debe tratarse de una superestrella que suela emplear métodos poco ortodoxos que el recién llegado sea incapaz de seguir. El entrenador de zona

debe recibir alguna compensación por el esfuerzo y el tiempo dedicado a orientar al nuevo personal, pues de otra manera el procedimiento puede convertirse más en el ejercicio de “acompañamiento” que en una verdadera experiencia de aprendizaje.⁴⁵

Utilizar a los ejecutivos de ventas para compartir tiene algunas desventajas. Una de las principales es la falta de tiempo de los ejecutivos. Las responsabilidades que estos funcionarios tienen con frecuencia les impide prestar suficiente atención a la función de capacitar y esto puede resultar nocivo para la moral y el entusiasmo de los novatos. A fin de superar el problema del tiempo, la capacitación debe ser específica con una dotación adecuada de tiempo.

Otra desventaja fundamental de utilizar a los ejecutivos de ventas de línea es que quizás sepan mucho acerca de vender y tengan mucho éxito en su trabajo, pero, sean incapaces de enseñar a otros. A menudo, la falta de capacidad para enseñar puede superarse, pues es posible capacitar a los ejecutivos de línea para que enseñen de la misma manera que se puede enseñar a vender a los nuevos vendedores.

Capacitadores staff.

Los capacitadores staff son o bien personas dentro de la organización con puestos en personal, producción o administración de oficinas, o bien empleados de la empresa que se contratan para realizar programas de capacitación de ventas. La gente proveniente de cualquier otro lado de la organización ayuda mejor en combinación con otros capacitadores, tales como los ejecutivos de ventas de línea o los especialistas externos.

Si una empresa desea utilizar a los capacitadores staff, a menudo la mejor estrategia es conservar a los capacitadores para el propósito específico de conducir el programa de capacitación en ventas; en otras palabras, establecer un

⁴⁵ Rolp E. Anderson, (1995) Administración de las Ventas, Mc Graw Hill, Pág. 283.

departamento de capacitación. Los capacitadores staff cuentan con el tiempo las habilidades de enseñar necesarias para la capacitación de ventas.

Especialistas externos en capacitación.

Entre los especialistas externos de capacitación se incluyen empresas que se especializan en la capacitación de ventas y expertos individuales, tales como los profesores universitarios, que proporcionan asesoría sobre los programas y problemas de capacitación. Los especialistas externos en capacitación pueden ayudar a los pequeños negocios que no pueden costear su propio departamento de capacitación de ventas.

Los especialistas externos en capacitación ofrecen gran flexibilidad debido a que pueden conducir todo el programa de capacitación o manejar únicamente la parte particular en la que una empresa considera que necesita mayor ayuda.

4.3 Etapas de la capacitación

De acuerdo con Trosino (1995) los niveles de capacitación son los siguientes:

1.- Capacitación de **Inducción o Umbral:**

Se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o bien, nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

2.- Capacitación de **Actualización:**

Su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores, los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

3.- Capacitación de **Reconversión o Readaptación:**

Se imparte cuando en una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

4.- Capacitación destinada a la **Promoción:**

Se observa cuando se presenta una vacante o un puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

5.- Capacitación para la **Especialización o Perfeccionamiento:**

Se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

6.-Capacitación para la **Rehabilitación:**

Se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

Particularmente en la empresa en la que se llevó a cabo este estudio, existen las siguientes etapas de capacitación en las que pueden participar los colaboradores

- Inducción a la Empresa. Todo nuevo personal, indistintamente del puesto o actividad a realizar adquiere conocimientos sobre la historia de la empresa, filosofía, ética, misión, visión, valores, código de conducta etc.
- Inducción a Ventas. (Solo si aplica) Proporciona herramientas básicas para entender el puesto y el manejo del punto de venta, como conocimiento de formas de pago y principales actividades a ejecutar: en esta etapa los colaboradores que la cursan están capacitados para el área de small ticket.
- Inducción a Big Ticket. (Solo si aplica) Proporciona herramientas básicas para entender el puesto y el manejo del punto de venta, como conocimiento de los tipos de entrega y principales actividades a ejecutar en cambios y devoluciones: en esta etapa los colaboradores que la cursan están capacitados para el área de Big ticket.
- Entrenando a mi Colaborador. Seguimiento a los nuevos asociados, en un proceso de capacitación otorgada por sus gerentes y coordinador de capacitación, donde se le introduce a su área y productos, como a sus principales funciones y manejos operacionales.
- Educación especializada (Para determinados puestos y Áreas)
- Desarrollo.
- Entre otros.⁴⁶

⁴⁶ Sears México (2010), Manual del Instructor, Curso de inducción a la empresa, gerencia de capacitación.

4.4 Curso

En este apartado se detallará el curso cuyos efectos serán valorados en el estudio, este tema puede ubicarse dentro del programa “Padrino” que a grandes rasgos comprende los cursos que deberá cumplir en primera instancia y forzosamente cualquier vendedor al ingresar a la empresa en cuestión. Este es la herramienta fundamental para otorgar un servicio de calidad al cliente y se describe a continuación:

Carta Descriptiva

Protocolos del Servicio

Dirigido a:

Vendedores, Gerentes y Supervisores de Ventas, Gerente de Tienda.

Objetivo:

El colaborador conocerá y aplicará los Protocolos de Servicio para garantizar una estandarización del ciclo de atención al cliente Sears.

Objetivos específicos:

1. Asumir el compromiso de poner en práctica los Protocolo.
2. Practicar los Protocolo para habituarse a su uso cotidiano.

Duración:

4 horas y 30 minutos

Contenido:

1. Protocolo de Venta
2. Protocolo de Marcaje
3. Etiqueta Telefónica

Metodología

Reflexión sobre los conceptos básicos.

Representación de roles con casos asignados.

Evaluación y seguimiento:

Alcanzar calificaciones de Shopper por encima del 80.

Incrementar el alcance al 100 en las mismas.

Lograr mejores resultados con los clientes con la réplica de encuesta diagnóstica de Servicio y Sears me Entiende.

Disminuir quejas LACS.

Puntos clave

- Protocolo de Venta
- Protocolo de Marcaje

Ejercicios

- Interactividad con exposición y demostración.
- Juego de roles con

Productos a obtener

- Evaluación de conocimientos previa y posterior

- Etiqueta Telefónica
 - Medición de mejora en la aplicación de protocolos y etiqueta telefónica
- simulaciones en parejas y evaluación con retroalimentación. Casos de venta, marcaje y etiqueta telefónica
- Ejercicio Individual sobre métricas actuales y compromisos de mejora
- Evaluación de habilidades:
 - Venta
 - Marcaje
 - Etiqueta Telefónica
 - Objetivos de mejora y compromisos individuales.

V METODOLOGÍA

Objetivo de Investigación

Determinar el impacto de un curso dirigido a mejorar el servicio de vendedores de una tienda departamental.

Hipótesis

H1: Existen diferencias significativas en los parámetros medidos por los Shopper antes y después del curso “Protocolos del Servicio”

H0: No existen diferencias significativas en los parámetros medidos por los Shopper antes y después del curso “Protocolos del Servicio”

Tipo de investigación

La investigación llevada a cabo se considera de tipo correlacional, pues busca conocer la relación que existe entre la variable dependiente (calificación en los resultados de Shopper) y la variable independiente (curso); asimismo, se considera exposfacto dado que el investigador no manipula la variable independiente, únicamente mide los efectos de ella sobre la variable dependiente

Variables

Variable Independiente: Curso.

Variable Dependiente: Calificación en los resultados de Shopper.

Población

La empresa en estudio cuenta con un universo (empleados de ventas) aproximado de 200 colaboradores, de los cuales del mes de febrero a octubre de 2011 solamente fueron evaluados por la técnica Shopper 85 personas, siendo esta la población de las cuales solamente 16 sujetos cumplieron con los criterios de inclusión.

Criterios de de inclusión

Para fines de este estudio se incluye a todo aquel vendedor que cumpla con los siguientes requisitos:

- Que cuente con la evaluación por la técnica Shopper en el periodo del mes de febrero a octubre de 2011
- Que haya cursado el tema “Protocolos del Servicio”
- Que esté vigente en la nómina de la empresa al momento de este estudio
- Que cuente por lo menos con una evaluación del Shopper antes de tomar el curso
- Que cuente por lo menos con una evaluación del Shopper después de tomar el curso.

Procedimiento

Para la realización de este estudio se solicitó al área de capacitación de la empresa en estudio la autorización para realizar el mismo. Al obtenerla, se revisaron los manuales de capacitación con relación a los temas de Shopper, ventas, cultura de la empresa, etc. De igual modo se solicitó al departamento de recursos humanos de la tienda en observación, información sobre los perfiles de puesto de la misma.

Así mismo, se recabaron los resultados de Shopper de la tienda del mes de febrero hasta el mes de octubre del 2011.

Se realizó una lista en Excel del personal que ya había tomado el curso “Protocolos del servicio” y que cumplieran con los términos de inclusión

Con anticipación desde el mes de marzo de 2011 se comenzó a impartir el curso en estudio, por parte del coordinador de capacitación en tienda. Para el mes de septiembre lo había tomado la mayor parte del personal de la tienda, este curso se imparte de manera continua a manera de reforzar conocimientos tanto a los vendedores que así lo requieran, como a todo el personal de recién ingreso.

En lo que refiere a las evaluaciones de Shopper, al correo del coordinador de capacitación en tienda, puesto que ocupa en el momento de la investigación, el que escribe, llegan los resultados de cada semana y en caso que se haya realizado la evaluación del Shopper en la tienda, se anexa una carpeta para su seguimiento.

Al contar con los resultados de las evaluaciones de Shopper y los sujetos de estudio seleccionados, se procedió a utilizar el programa SPSS para el vaciado de los datos y obtener los resultados.

Realizado todo lo anterior, se procedió a interpretar los resultados y aportar conclusiones.

VI Resultados

A continuación se presentan los resultados de Shopper obtenidos por la gerencia de capacitación, antes y después de la impartición del curso Protocolo de servicio. Se incluye información al respecto de: atención y servicio, conocimiento de la mercancía, venta cruzada, control de la mercancía y el total de estas:

ANTES					
SUJETO	CAL. ATENCIÓN Y SERVICIO	CAL. CONOCIMIENTO DE LA MERCANCIA	CAL. VENTA CRUZADA	CAL. CONTROL DE LA MERCANCIA	TOTAL
2	47	20	18	15	100.00
7	47	20	5	15	87.00
12	42	28	15		85.00
15	47	20	13	15	95.00
19	37	20	13	15	85.00
21	32	0	0	15	47.00
22	47	28	15		90.00
26	42	20	18	15	95.00
27	47	28	15		90.00
28	42	20	13	15	90.00
29	47	28	15		90.00
31	46	28	15		89.00
32	52	20	20		92.00
37	47	20	13	15	95.00
40	47	20	13	15	95.00
56	47	20	13	15	95.00
DESPUES					
SUJETO	CAL. ATENCIÓN Y SERVICIO	CAL. CONOCIMIENTO DE LA MERCANCIA	CAL. VENTA CRUZADA	CAL. CONTROL DE LA MERCANCIA	TOTAL
2	47	20	12	15	94.00
7	41	20	13	10	84.00
12	35	20	0	10	65.00
15	41	20	0	15	76.00
19	47	20	0	15	82.00
21	42	20	13	15	90.00
22	47	20	13	15	95.00
26	33	20	12	15	80.00
27	46	28	15		89.00
28	37	20	18	15	90.00
29	52	28	0		80.00
31	46	28	0		74.00
32	47	28	20		95.00
37	41	20	13	15	89.00
40	36	20	13	15	84.00
56	44	20	18	15	97.00

A fin de analizar los datos obtenidos, se empleó la prueba estadística t de student, comparando los resultados obtenidos antes y después del curso, como se muestra a continuación

Estadísticos de grupo

	curso	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
ventacruzada	1.00	16	13.3750	4.82873	1.20718
	2.00	16	10.0000	7.33030	1.83258
conocimiento	1.00	16	21.2500	6.80686	1.70171
	2.00	16	22.0000	3.57771	.89443
controlmercancia	1.00	16	9.3750	7.50000	1.87500
	2.00	16	10.6250	6.55108	1.63777
totalshopper	1.00	16	88.7500	11.86873	2.96718
	2.00	16	85.2500	8.82799	2.20700
servicio	1.00	16	44.7500	4.79583	1.19896
	2.00	16	42.6250	5.31507	1.32877

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ventacruzada	Se han asumido varianzas iguales	6.555	.016	1.538	30	.135	3.37500	2.19445	-1.10667	7.85667
	No se han asumido varianzas iguales			1.538	25.955	.136	3.37500	2.19445	-1.13614	7.88614
conocimiento	Se han asumido varianzas iguales	.778	.385	-.390	30	.699	-.75000	1.92246	-4.67618	3.17618
	No se han asumido varianzas iguales			-.390	22.700	.700	-.75000	1.92246	-4.72981	3.22981
controlmercancia	Se han asumido varianzas iguales	2.688	.112	-.502	30	.619	-1.25000	2.48956	-6.33436	3.83436
	No se han asumido varianzas iguales			-.502	29.467	.619	-1.25000	2.48956	-6.33822	3.83822
totalshopper	Se han asumido varianzas iguales	.074	.787	.946	30	.351	3.50000	3.69797	-4.05227	11.05227
	No se han asumido varianzas iguales			.946	27.708	.352	3.50000	3.69797	-4.07855	11.07855
servicio	Se han asumido varianzas iguales	.573	.455	1.187	30	.244	2.12500	1.78973	-1.53011	5.78011
	No se han asumido varianzas iguales			1.187	29.688	.245	2.12500	1.78973	-1.53172	5.78172

A continuación se muestra un comparativo de las t calculadas y la t de tablas, a fin de identificar si la hipótesis de investigación fue aceptada o rechazada para cada una de las variables en estudio

Variable	t calculada	t de tablas nivel de significancia 0.9	Hipótesis de investigación
Venta cruzada	1.538	1.337	ACEPTADA
Conocimiento	.390	1.337	RECHAZADA
Control de mercancía	.502	1.337	RECHAZADA
Total Shopper	.945	1.337	RECHAZADA
Atención y Servicio	1.187	1.337	RECHAZADA

Como puede observarse, al contrastar los datos antes y después de la impartición del curso, únicamente existen diferencias significativas en cuanto a venta cruzada, cabe puntualizar que antes del curso la media del puntaje era de 13.37 y después era de 10.0 puntos, lo que implica que posterior a la capacitación hubo una disminución en el desempeño del vendedor en cuanto a las siguientes acciones:

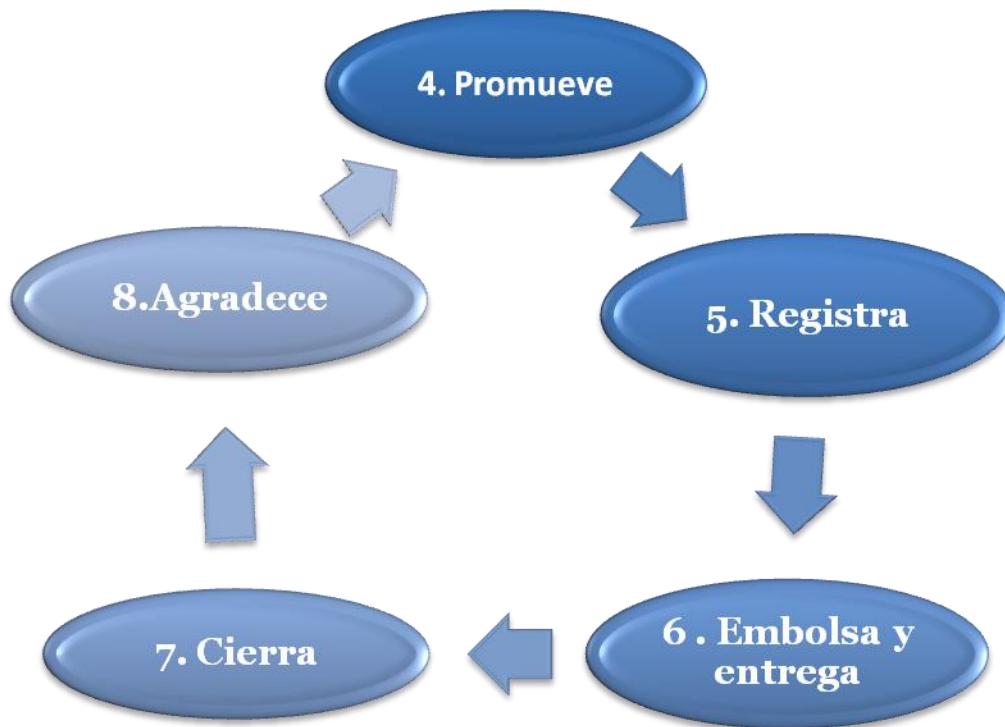
- Asesora o pregunta al cliente sus necesidades y/o alternativas de presupuesto.
- Informa por atención al cliente de la existencia del artículo para conseguirlo en otra tienda.
- Ofrece artículos adicionales y/o complementarios o sustitutos.
- Da alternativa u opción de variedad de productos y/o marcas.
- Conoce los accesorios de la mercancía solicitada: memoria, cables, cartuchos, bolsas, zapatos, sombreros etc.
- Invita al cliente a manejar el artículo sustituto o invita al cliente al probador.
- Menciona los beneficios que obtendría al adquirir un aditamento o artículo complementario.

Posiblemente, a decir de algunos vendedores que fueron entrevistados, esta actividad decreció por la “saturación” de actividades a realizar en punto de venta, por ejemplo: Seguir el protocolo y ofrecer tarjetas itunes, tarjetas telefónicas, decir -si hubiese pagado con crédito Sears de hubiera ahorrado tal cantidad de dinero-. Algunos otros comentan que ya se habían acostumbrado a los “18 puntos” anteriores y creían que ya no tenían que hacer la venta cruzada, si solo seguían los “Diferenciadores del servicio” : Saludar, atender, ofrecer el crédito y agradecer.

La mayoría de los comentarios de los colaboradores de ventas denotan que “prefieren promover sus productos para incrementar su cuota y ejerciendo esa labor no les da tiempo suficiente para promocionar a otras divisiones o se les olvida”.

Por otra parte, al diferenciar los resultados de los datos antes y después de la impartición del curso de conocimiento de la mercancía, se puede apreciar un leve incremento, de 21.25 a 22.00 aunque no significativo estadísticamente. Esta mínima mejora podría deberse a que en el transcurso de este año algunas de las capacitaciones se impartieron vía internet; a decir de algunos vendedores, esta herramienta es más atractiva que desplazarse a las sedes de capacitación o a las instalaciones del proveedor; posiblemente vaya en aumento el conocimiento del producto conforme esta herramienta se utilice con más frecuencia y se mida su impacto. Aunado a ello se pudo apreciar que en la etapa de negociación del curso de protocolos se aborda este tema de una manera simplificada y acertada, además el conocer el producto es parte del programa “Entrenando a mi colaborador” en el cual el tema de conocimiento de la mercancía, parte del programa de habilidades en ventas, es uno de los primeros que debe cursar el nuevo colaborador.

En cuanto al control interno o de mercancía los datos de 9.37 antes del curso y 10.72 después del mismo, indican un incremento, aunque no significativo estadísticamente. Se podría inferir que en las actividades del vendedor relativas a: Atiende al cliente en todo momento sin realizar otras funciones, engrapa el ticket en bolsa, entrega ticket, no se encontró mercancía y/o etiquetas en probadores y coincide el nombre del vendedor contra el ticket de venta. Este procedimiento se aborda en la fase denominada “cierre” en el curso en cuestión, como se muestra a continuación:



Podría atribuirse el crecimiento en esta área al seguimiento que los gerentes han dado a la primera unidad del programa “Entrenando a mi colaborador” en el que en sus primeras semanas instruyen personalmente al recién ingresado en cuanto estos temas.

Al cotejar el total de los rubros en estudio (servicio, venta cruzada, conocimiento de la mercancía y control interno) el resultante antes del curso 88.7 y después 85.2, indica que no hay una diferencia significativa estadísticamente, sin embargo se denota un mínimo decremento en la evaluación obtenida vía Shopper. Esto puede deberse a que el curso en su estructura, dinámica y logística es nuevo, influyendo para que los colaboradores se encuentren en una etapa de aceptación y/o asimilación del mismo, ya que con anterioridad las variables de estudio se presentaban en otro curso denominado “18 puntos del servicio” y a este la mayoría del personal de la tienda estaba acostumbrado tanto en contenido como en metodología

Como se puede apreciar, la variable de atención y servicio se aborda al final, debido a que en su mayoría el curso en estudio refuerza este rubro. Recordemos que lo que se mide en este rubro es:

- Da la bienvenida al cliente y atiende con actitud positiva.
- Personal de ventas abordando en el departamento en menos de 5 minutos.
- Atiende personal de otro departamento con asesoramiento adecuado.
- Señala y muestra la ubicación del artículo, acompañando al cliente al lugar indicado.
- Muestra la mercancía al cliente explicando sus beneficios.
- Contesta adecuadamente lo que el cliente pregunta.
- Se cerciora de la existencia del producto, incluyendo la exhibida para evitar enviar al cliente a otro departamento.
- Suficientes vendedores en el área abordando clientes.
- Asesora anticipadamente y realiza el cobro del artículo solicitado.
- Servicio según ritmo del cliente.
- Personal con gafete y uniforme completo e impecable.
- Aplica descuentos correctamente.

- Ofrece promociones y ofertas.
- Promueve la tarjeta de crédito SEARS.
- Atiende al cliente, aun acomodando, realizando conteos, recibiendo mercancía, etc.
- Entrega presupuesto formal.
- Verifica existencias en el sistema.
- Agradece las compras realizadas.
- Se canaliza a otros departamentos para apoyar el servicio.
- Tiene cambio suficiente.

En dicha variable se percibe que antes del curso la media era de 44.7 y después de tomarlo fue de 42.6, aunque no es significativo el decremento, se infiere que esta disminución es resultante de todo lo antes descrito y posiblemente de que en la mayoría de las actividades a realizar por los vendedores se vinculaban con asumir una "actitud positiva" o por lo menos llevar a cabo la primer fase del curso de protocolos "Apertura" en la que se indica que en cada interacción debe sonreír y mantener contacto visual hacia los clientes (sin invadir espacio vital o incomodar), y abordar dando la bienvenida. Dicha actitud positiva "no es posible generar si el mismo colaborar no lo quiere".

CONCLUSIONES

En términos generales puede decirse que el objetivo de este estudio fue cumplido ya que a partir de la medición generada por los Shopper, se evaluaron los efectos del curso relativo a Protocolos de Servicio; los hallazgos mostraron que la hipótesis de investigación fue aceptada para los rubros de de venta cruzada evidenciando que antes del curso la media del puntaje era de 13.37 y después era de 10.0 puntos, lo que implica que posterior a la capacitación hubo una disminución en el desempeño del vendedor , mientras que fue rechazada para lo relativo a los demás rubros en estudio, como lo son: Conocimiento de la mercancía, control de la mercancía, atención y servicio y en el total de Shopper.

Así, en cuanto a venta cruzada se puede inferir que a los vendedores no se les facilita el apoyar a otras divisiones o tiendas o simplemente su actitud no es la adecuada en ciertas operaciones, como:

- Asesora o pregunta al cliente sus necesidades y/o alternativas de presupuesto.
- Informa por atención al cliente o en sistema de la existencia del artículo para conseguirlo en otra tienda.
- Ofrece artículos adicionales y/o complementarios o sustitutos.
- Da alternativa u opción de variedad de productos y/o marcas.
- Conoce los accesorios de la mercancía solicitada: memoria, cables, cartuchos, bolsas, zapatos, sombreros etc.
- Invita al cliente a manejar el artículo sustituto o invita al cliente al probador.
- Menciona los beneficios que obtendría al adquirir un aditamento o artículo complementario.

En esta línea, puede concluirse que es básico para la empresa contar con un programa integral que unifique y fusione el servicio individual con el trabajo en equipo

En cuanto a los leves incrementos en los rubros en estudio de conocimiento de la mercancía, control de la mercancía, atención y servicio, puede inferirse que el emplear un método distinto de abordar los pasos a seguir del vendedor para un excelente servicio podría generar un estado de ánimo positivo por parte de los vendedores ante el cambio de ejecutar anteriormente 18 pasos o puntos (curso anterior al de protocolos que regia para mejorar los Shopper) a prácticamente 10 (del curso de protocolos del servicio) y simplificándolos en 3 diferenciadores (resumen practico del curso de protocolos), y más aún que estos protocolos tienen la flexibilidad de aplicarse cuando el vendedor crea oportuno en el proceso de la venta a diferencia del anterior esquema que era lineal y el Shopper calificaba de igual forma

Si bien esta propuesta, podría decirse, va orientada hacia cómo se ejecute con éxito el protocolo, es importante también que el vendedor sepa por qué aplicarlo, es decir comprometerse con ello y que le sea grato el realizarlo, en otras palabras “que haga de la actividad parte de si mismo” ejemplo de ello es que en algún momento en la empresa de estudio, se realizó un concurso de inventar una canción, poema o escrito acerca de los entonces 18 puntos de servicio, lo cual concluyó en canciones que reflejaban el arraigamiento con la empresa y que en su momento generaron pertenencia a la misma y los vendedores no solo se aprendían los puntos, sino que los hacían con agrado por el sentido de pertenencia a la empresa, conduciendo a mejores resultados en las evaluaciones de los Shopper.

Con este mismo lineamiento cuenta el curso en cuestión, ya que va acompañado con una porra de otro curso (Cultura SER) que complementa y fortalece el servicio y al entonarlo en cada junta eleva el ánimo de los participantes, ello fomenta el aprendizaje y ejecución de lo dicho en la porra y genera pertenencia con el grupo

al tener una especie de “grito de guerra” único de donde laboran. Se puede concluir que el curso implementado cuenta con factores motivacionales para su ejecución y que posiblemente puede generar satisfacción en el vendedor al realizarlo, por consecuencia es cuestión de tiempo para que en cierta forma sea “adoptado” por los colaboradores de la empresa y así “hagan parte suya a los protocolos”

Por otra parte, en el rubro de Atención y Servicio en cuanto a los resultados se refiere se observa un decremento, aunque no significativo, si es un foco rojo para evitar mayor impacto negativo en las actividades de:

- Da la bienvenida al cliente y atiende con actitud positiva.
- Personal de ventas abordando en el departamento en menos de 5 minutos.
- Atiende personal de otro departamento con asesoramiento adecuado.
- Señala y muestra la ubicación del artículo, acompañando al cliente al lugar indicado.
- Muestra la mercancía al cliente explicando sus beneficios.
- Contesta adecuadamente lo que el cliente pregunta.
- Se cerciora de la existencia del producto, incluyendo la exhibida para evitar enviar al cliente a otro departamento.
- Suficientes vendedores en el área abordando clientes.
- Asesora anticipadamente y realiza el cobro del artículo solicitado.
- Servicio según ritmo del cliente.
- Personal con gafete y uniforme completo e impecable.
- Aplica descuentos correctamente.
- Ofrece promociones y ofertas.
- Promueve la tarjeta de crédito SEARS.
- Atiende al cliente, aun acomodando, realizando conteos, recibiendo mercancía, etc.
- Agradece las compras realizadas.

- Sugiere al cliente pasar a probador.
- Se canaliza a otros departamentos para apoyar el servicio.
- Verifica firmas.
- Abona a monedero.

Siendo estas actividades parte medular de lo que evalúa el Shopper es de importancia dar seguimiento, proponiendo alternativas de intervención, principalmente por lo gerentes y supervisores y como apoyo de reforzamiento el coordinador de capacitación

En términos generales, puede decirse que la importancia de este estudio radica en considerar que en la actualidad no es suficiente que el vendedor venda la mercancía o servicio, lo importante es que el cliente sienta que él compró, pues como señala. Beam, Inc.(Citado en Tscholhl ,2001)⁴⁷ un cliente es la persona más importante en la compañía u organización, es cualquier persona que se ve afectada por nuestro trabajo

Por ello y, para lograr la satisfacción plena en el cliente, es importante contar por un lado con una técnica que mida el desempeño del servicio de los vendedores, para su seguimiento y mejora; esta evaluación no solo debe enfocarse en el conocimiento de las características y beneficios del producto, también deben orientarse a que su atención sea tal que el cliente desee regresar una y otra vez a buscar tan apreciado trato, sin diferenciar entre “cliente interno o externo” pues a fin de cuentas todos somos proveedores y clientes.

En la empresa en la que se llevó a cabo este estudio se utilizan diferentes técnicas de evaluación de desempeño, sin embargo, para esta investigación, la evaluación empleada fue la denominada técnica Mystery Shopper, pues como señala Elisa Margaona, “con esta técnica se pretende investigar la eficiencia del personal que

⁴⁷ Adriana Chávez Pardo (2011), Instrumento de medición de la competencia de la atención y servicio al cliente para directivos de una institución gubernamental, Tesis. Universidad Salesiana, pág. 65

atiende al público en el área de ventas, en forma anónima con el objeto de que su actuación sea espontánea y lo más apegada a la forma de ser usual del empleado”⁴⁸

El Shopper se basa en los parámetros y variables con los que la empresa contratante cuente, por esto es trascendental que posea bases sólidas en cuanto su estructura, como una interpretación acertada de sus valores, misión y visión

Por otra parte, es importante resaltar que el curso evaluado resulta altamente significativo para la organización, dado que “La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones. Para coadyuvar realmente a la competitividad, la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégica y tecnológica de la organización; La responsabilidad recae en todos los niveles de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de dirección, de hecho puede decirse que desde empresarios y dirigentes hasta el último nivel deben capacitarse y formarse”⁴⁹

Cabe considerar que la productividad e impacto de una evaluación de Shopper depende, en gran medida, de lo que la empresa haya proveído en cuanto a los parámetros a observar; por lo tanto deberá ser congruente con lo escrito en sus políticas, códigos filosofía y lo actuado de sus asociados, para que entonces los resultados de Shopper sean satisfactorios. De nada sirve el saber que la misión de una empresa es la “amplia satisfacción de sus clientes” si no se atiende con esmero al cliente interno, de igual forma el tener presente que su visión es “integrar objetivos de clientes, accionistas y proveedores”; por ello un curso o taller que tenga el objetivo de mejorar el servicio deberá conglomerar todo lo descrito enfocándolo a protocolos concretos pero bien fundados y flexibles en su ejecución.

⁴⁸ Margaona Elisa. S.O.S Supervisión Objetiva de Servicio pág. 14

⁴⁹ Trosino, Jesús. (1925) Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1ª ed. México, 1995. Pág. 23

De acuerdo con Rolp E. Anderson (1995) un buen entrenador de un vendedor no es una superestrella que suela emplear métodos poco ortodoxos que un vendedor recién llegado sea incapaz de seguir. El entrenador de zona debe recibir alguna compensación por el esfuerzo y el tiempo dedicado a orientar al nuevo personal, pues de otra manera el procedimiento puede convertirse más en el ejercicio de “acompañamiento” que en una verdadera experiencia de aprendizaje.⁵⁰

Dejando claro que el gerente o el especialista deberá entrenar y reforzar áreas de oportunidad del colaborador, en este aspecto es primordial involucrar al gerente o supervisor en los resultados del Shopper para que les de seguimiento y en el mejor de los casos que en las oportunidades que se presenten en las cuales el vendedor este realizando un proceso de venta, el gerente funja como Shopper y al terminar la venta retroalimente al vendedor. Sería de gran apoyo que de estas interacciones se obtuvieran registros como los utilizados por el coordinador de capacitación, para así llevar un mejor control y seguimiento del desarrollo del vendedor, como su mejora en el servicio. Afirmando lo anterior, mencionan Rodríguez Vergara (2006) y Parra (2006), cualquier técnica o método de evaluación servirá como indicador de la calidad de la labor que desempeña un empleado, siendo éstas responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Así, otro de los métodos que se pueden utilizar para las evaluaciones sería el: Método de registro de incidentes críticos que requiere que el evaluador elabore un registro o bitácora en donde anote las acciones o incidentes más destacados, positivos o negativos del evaluado. De acuerdo con Parra (2006), se considera un incidente crítico cuando se origina un éxito o fracaso laboral poco usual, así mismo, los hechos críticos serán aquellas acciones que hacen que el desempeño del empleado sea notoriamente efectivo. Los incidentes registrados, deberán incluir una breve explicación de los acontecimientos. Este método será útil para retroalimentar al empleado.

⁵⁰ Rolp E. Anderson, (1995) Administración de las Ventas, Mc Graw Hill, Pág. 283.

En suma, el resultado del Shopper no es solo responsabilidad del evaluado, sino del trabajo en conjunto de cada uno de los ejecutivos o involucrados que participan en su inserción, inducción o capacitación, así mismo en el seguimiento oportuno de sus evaluaciones y reforzamiento acertado. El curso de protocolos de servicio es una herramienta que puede llegar a ser de mayor impacto en un determinado tiempo y, como se señalaba previamente, el rubro o actividad en foco rojo es la venta cruzada, por lo que el personal de ventas deberá de ser sensibilizado a participar en equipo y pensar en un todo para su mejora y crecimiento.

En términos generales, puede decirse que el curso evaluado como tal, cuenta con los elementos para reforzar los temas vistos en este trabajo y aunque no se percibe algún impacto significativo, su análisis pone en evidencia las áreas de oportunidad en que debe incidirse

Por otra parte, es importante señalar que como establece Vroom (1979) “el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables. Una de estas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo, así resulta evidente que el cambio en un individuo no es igual a la suma de su habilidad y motivación, sino al producto de estas dos variables.

Así, este estudio evidencia que, no solo es vital fortalecer las habilidades de los vendedores, sino también atender sus motivos personales pues quizá con ellos se pueda potenciar el interés de realizar ventas cruzadas con otras divisiones, si el vendedor logra que un cliente lleve un traje ¿Por qué no enviarlo a camisería y accesorios caballero? O si el cliente lleva un vestido ¿Por qué no dirigirlo a calzado damas, bolsa y accesorio, e incluso a perfumería y cuidado del cuerpo?

El vendedor debe creer en el beneficio que trae consigo el apoyar a otras divisiones. En la empresa en estudio se implementó en una de las tiendas, por el que subscribe, un programa para elevar las ventas cruzadas, en el que se presenta a los colaboradores la idea de que vean estas ventas como una “cadena de favores”, que consiste en que una división promocionará a tres mas y estas tres a tres distintas hasta lograr cubrir la mayoría de las áreas de la tienda y así un ciclo que retroalimenta las ventas cruzadas y beneficia a todos. Este programa está basado en la psicología del cliente y en los disparadores psicológicos que lo llevan a realizar una venta. Esta acción es un ejemplo que nos lleva a la conclusión de que el colaborar debe de percibir beneficio de las actividades que realiza, lo que puede motivarlo a implementarlas y por ende incrementar su productividad.

En cuanto a las evaluaciones de los Shopper, es fundamental que se programen con mayor frecuencia sus intervenciones en tienda ya que solo así se podrá contar con un seguimiento sin tanta brecha en cuanto tiempo se refiere; sin embargo esta técnica es por demás efectiva para medir el rendimiento del vendedor, sin que él mismo se percate de que está siendo evaluado facilitando una interacción real de vendedor/cliente, que aporta valiosos datos que permitirán tomar acciones pertinentes para la mejora continua en cuanto a servicio al cliente se refiere.

Una de las limitaciones de este estudio puede referirse a que no se contó con una población grande para llevarlo a cabo, ello puede ser atribuido por un lado a los criterios de inclusión: que establecían necesariamente que los participantes contaran por lo menos con dos (antes y después) evaluaciones del Shopper y haber cursado el tema de protocolos, por lo que los participantes únicamente fueron 16 sujetos de estudio.

En este sentido, es evidente que el control de la rotación de personal y la periodicidad no está en el campo de acción del área de capacitación de la empresa, pero definitivamente es un factor que debe ser tomado en cuenta para otros estudios

Por otra parte un factor a tomar en cuenta para futuras investigaciones es el de generar investigación al respecto de la técnica Shopper pues en su mayoría la información que aparece en internet o que está en bibliotecas es de origen extranjero lo que evidentemente dificulta que pueda hacerse una generalización de sus resultados, considerando las diferencias culturales entre los diferentes países

Bibliografía

- Chávez Pardo Adriana (2011), Instrumento de medición de la competencia de la atención y servicio al cliente para directivos de una institución gubernamental, Tesis Universidad Salesiana.
- Comercio, ICACE, una empresa al servicio, México, (1994), No. 403, Editorial Cámara Nacional de Comercio.
- Entrevista al Arq. Juan José Pastrana el 15 de Mayo de 1995
- Entrevista al Lic Jaime Castañeda, el 26 de Junio de 1995
- Entrevista al Lic. Roberto Garcia el 30 de Junio de 1995
- Fischer L. y Espejo J. (1986) Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- <http://www.caemsa.com.mx/?gclid=CN7HtqHulasCFWNeTAodN1xXuQ>. 14 octubre 2011
- <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo./rrhh13.asp>. 11 octubre 2011
- Impulsora (1984), Ventas Nuestros primeros treinta años, México, Editorial impulsora de Ventas.
- Las organizaciones, Editorial Panorama, 1ª ed. México, 1995.
- Margaona, E. (1978), S.O.S Supervisión Objetiva de Servicio, México, Editorial Talleres Offset Villar.
- Muchinsky Paul M. (2002) Psicología aplicada al trabajo. México, Thomson Editores.
- Mystery Shopper: una efectiva herramienta de fidelización, LosRecursosHumanos.com {En línea} Disponible
- Parra Urdaneta Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. {En línea} Disponible:

- Rodríguez Valencia Joaquín (2002). Administración Moderna de personal. Sexta edición. Thomson Editores.
- Rolp E. Anderson (1995), Administración de las Ventas, Mc Graw Hill.
- Sears México (2010) Manual del participante, Programa de desarrollo habilidades en ventas, módulo II. Practicas del servicio, gerencia de capacitación.
- Sears México (2010), Manual del Instructor, Curso de inducción a la empresa, gerencia de capacitación.
- Sears México (2010), Manual del participante, Programa de desarrollo de habilidades en ventas, módulo V, Como atender Clientes Difíciles, gerencia de capacitación.
- Sears México (2010), Manual del participante, Programa de desarrollo de habilidades en ventas, módulo III. Características y beneficios de la mercancía, gerencia de capacitación.
- Sears México (2010), Manual del participante, Programa desarrollo de habilidades en ventas, módulo I, el proceso de las ventas, gerencia de capacitación.
- Sears México (2011) Manual del Instructor y presentación, Cultura S.E.R. gerencia de capacitación.
- Sears México (2011), Manual de perfiles de puesto, Recursos Humanos,
- Tapia Mejia Georgina (1995). EL "SHOPPER" Una técnica de la mercadotecnia para medir la calidad de atención al cliente. Tesis UNAM.
- Trosino Jesús (1995) Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1ª ed. México.
- Vroom Víctor H., Deci Edward L. (1979), Motivación y alta dirección. Primera edición. Editorial Trillas. México.