



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MODELO PARA ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS PARA UNA ADECUADA FUNCION DE VENTAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: LAURA ANGELICA LOPEZ MONTAÑO ELSA MARGARITA LOPEZ MONTAÑO JESUS ARTURO MALDONADO DAVILA

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A.E. MIGUEL YUNES TORVAY CARRANZA

MEXICO, D.F.

1999



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Handwritten signature and number 280039



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.

A nuestros padres:

Por la confianza, apoyo y cariño  
Que siempre nos han brindado a lo  
Largo de nuestras vidas.

A nuestros hermanos:

Por los consejos, las palabras de aliento  
Que nos han dado para seguir adelante.

Un especial agradecimiento a Raúl López  
Por compartir sus conocimientos con nosotros.

Hipótesis: La importancia del proceso de reclutamiento, selección, capacitación, y desarrollo de los vendedores en las empresas comercializadoras para la consecución de objetivos institucionales.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del campo de la administración han existido muchas escuelas, teorías, científicos y personas aportando sus ideas, estudios o investigaciones para el logro de objetivos, ya que en algún momento se consideró a la administración para su aplicación exclusiva en la empresa, sin embargo en la actualidad podemos darle a la administración un enfoque universal, ya que en cada una de nuestras diversas actividades aplicamos el proceso administrativo de manera empírica o mediante la aplicación de una metodología

Dentro de una empresa existen áreas funcionales, las más comunmente estudiadas son: Recursos Humanos, Ventas, Mercadotecnia, Finanzas y Operaciones.

Cada área funcional podría señalar que es la más importante, a nuestro parecer no existen de manera aislada, cada una de ellas desempeña un papel importante dentro de la empresa, es decir, actúan como un sistema ya que siempre van a estar interrelacionadas.

Un país está formado por Organizaciones integradas cada una por personas con ideologías y formas de actuar propias, en esta investigación nos referiremos principalmente a aquellas que forman las organizaciones como empresa, constituyendo el Recurso Humano, cuyo concepto detallaremos más adelante profundizando en el papel que desempeña.

Cada vez es más importante contar con Recursos Humanos adecuados y actualizados constantemente a través de la Capacitación para enfrentar cambiantes e innovadoras tecnologías que constituyen otro de los Recursos básicos dentro de las Organizaciones.

Actualmente nuestra sociedad está formada por organizaciones cada una con un fin específico, ya sea social, político o económico siendo las empresas cuyo objetivo sea la comercialización el eje de nuestra investigación.

Cada una de ellas busca poner en manos de otros, bienes o servicios, pero ¿Cómo lograrlo? ¿Qué conocimientos requiere el Recurso Humano que integra una empresa comercializadora para lograrlo? ¿Cómo integrar un equipo de vendedores? ¿Qué es vender? todo lo anterior y muchos puntos relevantes los detallaremos en el contenido de este material

Se pretende presentar todo aquello que se relacione con la actividad de ventas, ya que al igual que muchos procesos se encuentra en una constante evolución y es muy amplio, sin embargo los aspectos básicos que señalamos son susceptibles de adecuarse a los cambios sin perder su esencia.

En este documento nos enfocamos principalmente a las áreas de Recursos Humanos y Ventas para detallar de que manera con sus actividades contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, los aspectos básicos para allegarse de vendedores calificados que permitan poner en manos de otra persona, bienes y servicios mediante la adecuada función de ventas.

Asimismo, podemos destacar de que manera una empresa que tenga fuerza de Ventas pueda realizar una evaluación que le permita detectar, necesidades, problemas, carencias y potenciales para el mejor desempeño de sus vendedores.

La retroalimentación que existe entre la empresa y su fuerza de Ventas, debe proporcionarnos las herramientas para lograr la satisfacción de sus Clientes y con ello, el alcance de los objetivos de la organización.

Una evaluación constructiva sobre el trabajo que realiza cada vendedor, todo aquello que enmarca su trabajo, el medio ambiente interno y externo en que se mueve, al ser evaluado nos permite encontrar la manera adecuada de buscar la satisfacción de lo mas importante ... EL CLIENTE.

En un mundo en el que las técnicas de venta, la tecnología, la ciencia y la sociedad se mueven a cada minuto, con el desarrollo y crecimiento de la humanidad en la búsqueda de la satisfacción de necesidades, el vendedor representa el vínculo más importante con el exterior, ya que nos permitirá conocer lo que desea nuestro cliente, lo que le desagrada, sus nuevas necesidades, etc. para que mediante la innovación y adecuación de las técnicas de venta, de los productos y servicios, se mantengan, desarrollen y actualicen las organizaciones siendo considerado como el canal de comunicación más importante con el que cuenta la empresa para estar cerca de su Cliente.

## CAPÍTULO I

### LA ADMINISTRACIÓN

Para lograr adentrarnos en la Administración de Recursos Humanos, recordemos el concepto de Administración diciendo que *"es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"*,<sup>1</sup> entendiéndola como el conjunto de elementos de la empresa que a través de la aplicación del método científico se enfoca al logro de objetivos por lo que debe ser considerada como una ciencia a pesar de que en muchas definiciones se señale como disciplina, basando lo anterior en la definición de los siguientes elementos aplicables a la administración.

Ciencia: Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.

Objeto: Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.

Método: Investigación, Observación, Experimentación y Encuesta.

Fundamento: Leyes Generales, Principios

El pensamiento administrativo se ha revolucionado a través de los años, sin embargo su origen radica en la búsqueda constante de manejar adecuadamente los recursos para el logro de objetivos, es decir, "administrar".

---

<sup>1</sup> Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. Mexico 1998. pp 535

## 1.1. ORÍGENES Y ESCUELAS

En la Administración existieron escuelas desarrolladas por personas quienes tenían diferentes enfoques, tendencias y aplicaciones sobre el funcionamiento de las organizaciones.

A continuación detallaremos brevemente algunas escuelas y sus principales objetos de estudio de cada una de ellas.

### 1.1.1. ESCUELAS CIENTÍFICAS

Se le llamo, escuela de la administración científica debido a que abordaba aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, es decir, racionalizaba los métodos de ingeniería aplicados a la administración así como investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Sus principales exponentes son los siguientes:

#### 1.1.1.1. Charles Babbage (1792-1832)

Hizo énfasis en el enfoque científico de la administración, particularmente sobre la División del Trabajo, tiempos, movimientos y Contabilidad de Costos.

#### 1.1.1.2. Henry Robinson Towne (1844-1924)

Establecía que la administración debía ser considerada una ciencia y señalaba que *"la persona adecuada para dirigir una organización, debe combinar conocimientos de ingeniería o mecánica sobre el bien o servicio que produce, además de contar con conocimientos y habilidades ejecutivas y revisar los aspectos que afectan a la economía de la producción"*<sup>2</sup>.

#### 1.1.1.3. Frederick W. Taylor (1856-1915)

Realizó estudios de tiempos y movimientos, señaló la importancia de la Selección de obreros y colaboración en la administración del trabajo, estableció la responsabilidad compartida basada en el trabajo operativo desarrollado por obreros y la Planeación en la Dirección de la Empresa.

#### 1.1.1.4 Henry Fayol (1841-1925)

Francés que señalaba la aplicación sistemática en la Administración a través de principios universalmente aplicables, es decir, en forma científica estableciendo el proceso administrativo para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas de una organización.

---

<sup>2</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolás, "Fundamentos de Administración", Edit. Interamericana, 1997 pp 421.

Asimismo establecía los principios generales de la Administración.

*División del Trabajo*

*Autoridad*

*Disciplina*

*Unidad de Mando*

*Unidad de Dirección*

*Subordinación de los Intereses Individuales al Interes General*

*Remuneración*

*Centralización*

*Escala en cadena*

*Orden*

*Equidad*

*Estabilidad en la Permanencia del Personal*

*Iniciativa*

*Espíritu de Grupo*<sup>3</sup>

#### 1.1.1.5 Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth (1868-1924)

Desarrollaron estudios de micromovimientos de trabajo manual denominado "Therblig" así como diagramas de Flujo, Listas Blancas para calificar el mérito. Establecieron la importancia del empleado como individuo cuya productividad dependía de la actitud, oportunidad y ambiente físico así como del empleo de métodos correctos y del equipo ideal.

---

<sup>3</sup>Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración Moderna de Personal", Edit. Ecafsa, 1997 pp 222

#### 1.1.1.6. Henry Lawrence Gantt (1861-1919)

Desarrolló la Gráfica del Balance Diario ó Gráfica de Gantt, el Sistema de Bonificaciones por tarea y dió importancia a la aplicación de la psicología en relaciones con empleados, señalando el adiestramiento como fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

#### 1.1.2. ESCUELAS HUMANO-RELACIONISTAS

La escuela Humano Relacionista surge en 1920 como consecuencia de la Revolución Industrial y como resultado del aumento de la tensión nerviosa de los obreros por la producción en serie dando un punto de vista "psicológico", surge la selección del personal a través de pruebas, y analiza aspectos físicos como el rendimiento.

##### 1.1.2.1. Mary Parker Follet (1868-1933)

Criticó a Taylor por mecanicista insistió en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la Administración.

---

### 1.1.2.2. Elton Mayo (1880-1949)

Desarrolló su famoso estudio en la Western Electric, concluyendo *que la sensación de pertenencia dentro de un equipo es una fuerza motriz mayor que el interés económico personal.*<sup>4</sup>

### 1.1.2.3. Abraham Maslow

Establece que las necesidades humanas son el motor del hombre representando su famosa gráfica piramidal incluyendo las siguientes:

- Autorrealización
- Autoestima
- Sociales
- Seguridad
- Básicas o Fisiológicas.

### 1.1.2.4. Chrys Argyris

Plantea conceptos en los cuales señala que existe incongruencia en cuanto a las personas como individuos y lo que exigen a las organizaciones, lo anterior lo señala en su libro "Personality and Organization".

### 1.1.2.5. Herzberg

Realizó investigaciones sobre motivación y factores higiénicos y las reacciones que producen en los individuos.

---

<sup>4</sup> Hernández y Rodríguez Sergio Ballesteros Irida Nicolás. "Fundamentos de Administración". Edit. Interamericana. 1997. Mexico pp 421

#### 1.1.2.6. McClelland

Apoyado en Max Weber estableció que el desarrollo de los países se debe a factores culturales y grupales como motivadores, siendo de tres tipos, de realización basado en el deseo de lograr metas, las de afiliación basado en el interés en establecer contactos personales cálidos y los de poder derivado del deseo de influir en los demás.

#### 1.1.3. LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Analiza las estructuras de las organizaciones, las relaciones de autoridad, comunicación y otras, que dan forma a la organización contemplando los problemas que encierran estos conceptos organizacionales.

Podemos entender que la estructura de una organización es el modelo representativo de ésta y que contempla un aspecto de lo que es la organización.

Dentro de la escuela estructuralista se tiene como principales exponentes:

##### 1.1.3.1. Renate Mayntz

Establece dos aspectos importantes dentro de la estructura de la organización que son la comunicación y la autoridad: Existiendo una interrelación en éstos conceptos, textualmente dice *"La comunicación y la autoridad son así, los fenómenos centrales en toda la organización"*.<sup>5</sup>

Analiza otros conceptos relativos al comportamiento dentro de la organización.

---

<sup>5</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inés Nicolás. "Fundamentos de Administración". Edit. Interamericana, 1997 pp 421

- La estructura del comportamiento funcional.
- La estructura de formalización o burocratización.

Esta escuela se diferencia de otras por tratar de cambiar la estructura formal con aspectos de comportamiento.

### 1.1.3.2. Max Weber 1864-1920

Las aportaciones más importantes de Weber son:

Concepto de Burocracia, el cual entendió como *"la realización de la actividad colectiva"*<sup>6</sup> etimológicamente la palabra burocracia viene del francés Buro que significa escritorio y Cracia que significa mando, dominio, poder.

LA AUTORIDAD La define Weber como *"la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras"*.<sup>7</sup>

Estableció tres clases o tipos de autoridad:

- \*Legal.
- \*Carismática.
- \*Tradicional

Estableció un modelo ideal de burocracia el cual debería de contemplar los siguientes aspectos.

- Máxima División del Trabajo.

---

<sup>6</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolás, "Fundamentos de Administración" Edit. Interamericana, 1997 pp 421.

<sup>7</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolás, "Fundamentos de Administración" Edit. Interamericana, 1997 pp 421.

- Jerarquía de Autoridad.
- Reglas que definan la responsabilidad y la labor.
- Fría actitud del administrador.
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo.
- Evitar la corrupción.

### 1.1.3.3. Chester Barnard 1886-1961

Barnard aporta su concepto de autoridad el cual señala como *"la índole de una comunicación en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye"*<sup>8</sup>

En su teoría de la aceptación de la autoridad establece que una persona acepta una orden sólo cuando se dan cuatro situaciones simultáneamente.

- *Que el subordinado comprenda la orden*
- *Que el subordinado comprenda que la orden es congruente con los objetivos organizacionales.*
- *Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutador*
- *Que sea capaz de acatar la orden tanto física como mentalmente*<sup>9</sup>

También a esta escuela se le denomina la escuela del sistema social y buscaba establecer un equilibrio entre los intereses de grupo, de tal manera que la empresa progresará al reconocer las demandas sociales.

<sup>8</sup> Hernández y Rodríguez Sergio. Ballesteros Inda Nicolás. "Fundamentos de Administración". Edit. Interamericana. 1997 pp. 421.

<sup>9</sup> Hernández y Rodríguez Sergio. Ballesteros Inda Nicolás. "Fundamentos de Administración", Edit. Interamericana. 1997 pp. 421.

Estas fueron las principales corrientes o enfoques dados a la administración y los cuales a la fecha siguen en constante desarrollo por lo que es difícil dar por terminados los estudios de estas escuelas.

Las organizaciones han sido transformadas a través del tiempo, principalmente por personas, es decir, han sufrido afectaciones derivadas de pensamientos, conocimientos y experiencias que han generado movimientos sociales y tecnológicos.

Por ello, podemos decir que el factor humano ha sido y será el motor de cambio en las organizaciones por lo que en nuestro siguiente capítulo hablaremos de la importancia de éste como recurso en las organizaciones.

---

## CAPÍTULO II

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### 2.2. DEFINICIÓN

Para poder hablar de Recursos Humanos, determinemos que son los recursos, definidos por Fernando Arias Galicia como *"elementos que, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos"*<sup>10</sup>

#### 2.3. CLASIFICACIÓN

Estos recursos, los podemos clasificar en tres tipos, siendo estos los integrantes del Sistema Administrativo.

**Materiales.**- Integrados por el dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.

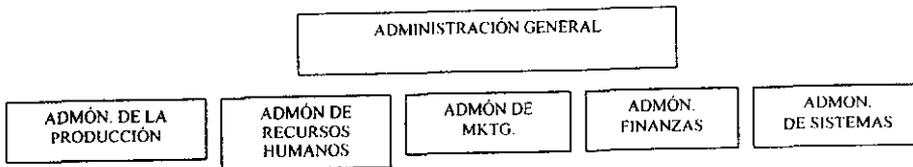
**Técnicos.**- Aquellos sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Humanos.**- Integrado por las personas que realizan actividades dentro de la organización para el logro de objetivos utilizando sus conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

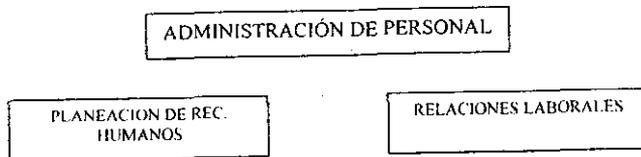
Si bien, todos los recursos mencionados son útiles para el funcionamiento de una organización, podemos considerar a los humanos como de mayor importancia, que los técnicos y materiales porque son susceptibles de mejorarse o perfeccionarse en el empleo a través del rediseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Partiendo de lo que señala Andrew F. Sikula y John F. Mc Kenna en su libro "Administración de Recursos Humanos" en el que definen la Administración de Recursos Humanos en Empresas" como *"Una subárea de la administración general en la que se entiende como actividades humanas de la misma"*<sup>11</sup>, es decir, que la Administración de Recursos Humanos se relaciona con la fuerza de trabajo o el "personal".

Podemos ubicarlo dentro de la siguiente gráfica.



Con lo anterior podemos afirmar que la Administración de Personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo), dentro de una empresa, la cual se divide en dos áreas como se muestra a continuación.



Concentrándose las principales funciones dentro de la Planeación de Recursos Humanos necesarios para su implementación.

<sup>10</sup> Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México, Edn. Trillas, 1997, 525 p.

<sup>11</sup> Sikula F. Andrew, Mc.Kenna, F. John. "Administración de Recursos Humanos en Empresas", Limusa-Noriega Editores, 1998, México.

La Administración de Recursos Humanos según Fernando Arias Galicia, es el proceso administrativo aplicado para el incremento y conservación del esfuerzo, experiencia, salud, conocimientos, habilidades, etc, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y de un país en general.

El objetivo principal de la Administración de Recursos Humanos es facilitar el rendimiento organizacional, esto es mantener a las personas dentro de la organización, trabajando, dando su máximo esfuerzo con una actitud positiva y favorable.

#### 2.4. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al área de Recursos Humanos, ésta deberá disponer de una organización que le permita alcanzarlos de manera óptima. La estructura del área es muy variable, ya que depende de el ramo y el volumen de la empresa, también influye el desarrollo tradicional de cada una de las empresas y con ello de las exigencias de la Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Una de las causas de mayor influencia es que desde hace más de 2 décadas, ha pasado a primer plano la Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas, por lo que no ha alcanzado una uniformidad dentro de sus campos de acción.

El número de empleados en un Departamento de Recursos Humanos en relación con el total de la fuerza de trabajo empleada en la Organización, dependerá de el tamaño de ésta, de la disponibilidad de Recursos Financieros y el alcance de sus planes y objetivos.

Un indicador de calidad en la Administración Moderna es la capacidad de Planear.

La Planeación de Recursos Humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como rápidas y cambiantes influencias de la Sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo legislación laboral, por lo tanto la Planeación de Personal es un proceso continuo y amplio.

La planeación de Recursos Humanos tiene una gran importancia en el éxito de la organización, a través de este proceso, puede prever lo que va a suceder en el futuro, para de esta forma programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal eliminando el exceso de contratación y capacitación y al mismo tiempo la empresa se asegura de tener empleados idóneos y disponibles cuando se necesiten.

Los participantes deben considerar los requerimientos de la organización.

Las organizaciones realizan una planeación de Recursos Humanos para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo período, traduciendo los objetivos en términos de los trabajadores que necesitan para lograrlo y abarca diversas fases.

Es un proceso para establecer los objetivos de la función de Recursos Humanos y para Desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos, puede tener un enfoque estratégico (3 a 5 años) o táctico (a corto plazo 1 año). La planeación tiende a seguir un modelo congruente que comprende objetivos organizacionales.

Este proceso incluye la elaboración de pronósticos, planes, programas y evaluación. Una empresa que no realice una adecuada Planeación de Recursos Humanos no podrá satisfacer sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

Las organizaciones determinan el trabajo que debe hacerse y establecer planes de Recursos Humanos para hacerse de el personal necesario para la organización, el concepto de empleo es de suma importancia ya que es donde los planes de ésta área se convierten en necesidades reales de empleo y esto implica que una mala contratación tendrá repercusiones importantes para la organización.

## 2.5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Son aquellas metas hacia las cuales se dirige la organización, reflejan el propósito del organismo social, proporcionan importantes guías de acción para la toma de decisiones.

## 2.6. PRONÓSTICOS:

La manera en que el Departamento de Recursos Humanos estima futuras vacantes de empleo es mediante los pronósticos. Nos sirven para determinar cuántos empleados serán requeridos para dotar un Departamento, de qué tipo, cuántos vendrán del exterior, habrá escasez, etc.

## 2.7. PLANES Y PROGRAMAS DE ACCION

Una vez que se ha estimado la oferta y demanda de Recursos Humanos, se procede a la Programación que habrá, no solo el tiempo que requerirá el plan, sino todos aquellos aspectos cualitativos y cuantitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

En esta fase se fijan los objetivos y se decide sobre las varias combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo, y otras.

Los objetivos de la Planeación de Recursos Humanos son metas que sirven a 2 propósitos integrales:

- a) Proporcionan la dirección para el resto de la tarea de Programación
- b) Sirven como normas con las cuales se pueden comparar resultados.

Se pueden distinguir varios tipos de objetivos de Planeación de Recursos Humanos

- 1) De productividad y/o costos laborales
- 2) De eliminación de faltantes o sobrantes de personal.
- 3) Derivados de políticas de personal en vigor.
- 4) Derivados del Medio Ambiente Externo (nuevas leyes y Reglamentos)

## 2.8. EJECUCIÓN

Una vez formulados los planes de acción el Departamento de Personal deberá poner en ejecución los mismos, para alcanzar los objetivos.

## 2.9. CONTROL

Consiste en vigilar las fases anteriores del Proceso de Planeación de Recursos Humanos y proporcionar retroalimentación de los resultados.

## 2.10. ACTIVIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento
- Selección
- Colocación
- Inducción
- Entrenamiento
- Desarrollo.

De las anteriores funciones señaladas, a continuación detallaremos en que consistirá el reclutamiento, la selección, entrenamiento y desarrollo por ser parte importante de esta investigación únicamente, dado que la fuerza de ventas como objeto de nuestro estudio, ya forma parte de la organización y ha pasado por los procesos de colocación e inducción.

### 2.10.1. RECLUTAMIENTO

#### 2.10.1.1. DEFINICIÓN

El reclutamiento es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio. Su meta es crear un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar para una compañía.

Cuando surge la necesidad de una persona que ocupe una vacante en la organización existe la posibilidad de que ésta pertenezca a la organización o sea externa a esta, el Reclutamiento dentro de la organización es preferido por algunas organizaciones ya que esto ayuda a motivar a los trabajadores y aumenta la lealtad de los mismos hacia la organización, otras organizaciones prefieren reclutar del exterior para evitar la uniformidad y estimular nuevas formas de pensamiento. Las formas de reclutamiento varían de una organización a otra, sin embargo, en la mayoría se lleva como política interna mediante ascensos desde dentro, cuando una persona tenga las calificaciones y aptitudes necesarias para el puesto vacante.

Esto se da al examinar los registros de personal de la compañía incluyendo los informes de evaluación del rendimiento, al determinar cuales empleados merecen un ascenso y ofrecer el puesto a un empleado valioso.

Las fuentes externas más comunes son los anuncios en los medios de comunicación, reclutamiento en las universidades, agencias de empleo, Programas de Internado, Programas estatales y federales de entrenamiento laboral y sindicatos.

### 2.10.1.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Es el primer paso para proporcionar Recursos Humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

Según Chiavenato:

*“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la*

*Organización*<sup>12</sup>. Es una actividad que tiene por objeto inmediato, atraer candidatos para seleccionar los futuros participantes de la Organización.

Por lo general el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna y para cubrir adecuadamente esta vacante deben existir requisitos previos, los cuáles se detallan a continuación como parte de éste proceso.

#### A) La requisición o solicitud del Departamento de Personal.

“Contiene los datos importantes sobre el puesto, unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, etc. esta requisición la envía el Departamento Solicitante al jefe de Departamento de Recursos Humanos para en tiempo y en base a las necesidades específicas le surta el personal necesario”<sup>13</sup>.

#### B) Políticas de Personal

Estas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la Dirección Superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada de acciones.

#### C) Análisis de Puesto

Es un procedimiento que tiene como finalidad determinar

1. Qué actividades aplica un puesto
2. Qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Edit. Trillas, 1994, México.

<sup>13</sup> Tyson Shaun, York Alfred, “Administración de Personal”, Editorial Trillas, México, 1997 pp 349.

#### D) Descripción del Puesto

□ Es el detalle de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias o todo aquello que rodea a un puesto incluye la información necesaria para la organización tal como:

- Información Básica
- Propósito
- Tareas
- Estándares
- Responsabilidades
- Ambiente Físico y Social
- Capacitación - Educación
- Oportunidades de Desarrollo
- Condiciones de Contratación
- Asociaciones y Uniones Comerciales
- Circunstancias Laborales

#### E) Especificaciones del Puesto

Señala las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el desempeño efectivo de un puesto incluye el detalle de atributos físicos, intelectuales y personalidad, detallando en cuatro columnas:

Tarea

Conocimientos

Habilidades

Actitudes

### E) Especificación del Personal

Señala el tipo de persona necesaria para desempeñar un trabajo, señalando especificaciones, físico, dotes, inteligencia, aptitudes especiales, intereses, disposición y circunstancias.

#### 2.10.1.3. OBJETIVOS DEL EMPLEO.

Trata de reclutar y emplear a un costo mínimo para la empresa a aquellas personas que cumpliendo con la calificación necesaria para la organización estén dispuestos a trabajar en el puesto en que se les requiere, se debe reconocer que el proceso de empleo actualmente en la grandes organizaciones tal vez no se caracterice por una sola meta sino por muchas.

#### 2.10.1.4. ELEMENTOS DEL PROCESO DEL EMPLEO.

Dentro del proceso de empleo existen varios subcomponentes que teniendo actividades específicas cada uno y siendo base de actividades muy diversas en sí mismas constituyen un sistema, donde si falla un componente todo el sistema se verá afectado.

#### 2.10.2. SELECCIÓN

El proceso de selección implica escoger por preferencia algunos objetos o cosas entre otros. En lo que se refiere al empleo, la selección significa específicamente la decisión de contratar un número limitado de trabajadores de un grupo de empleados potenciales. El objetivo de la selección en el empleado es el de clasificar o eliminar a las personas que no estén calificadas para satisfacer las necesidades organizacionales.

Se considera que la decisión de selección de Personal, es la más importante, ya que si la empresa toma una decisión a la carrera puede traducirse en un gasto incalculable y un problema tanto para la organización como para el individuo.

En una organización se usan varias técnicas que apoyan en el proceso de selección de un empleado, los dispositivos más comunes son: solicitudes, pruebas, entrevistas, investigación de los antecedentes (incluyendo preferencias) y un examen médico.

Las solicitudes son la principal fuente de información que la organización tiene acerca del aspirante, todas las empresas usan algún tipo de solicitud o cuestionario que les permite tener una visión rápida y general de la persona.

### 2.10.3. PRUEBAS

Normalmente las organizaciones las aplican en la selección de nuevos empleados, sin embargo las pruebas también son aplicadas a empleados para asignar personas a trabajos, escoger empleados para ascensos y transferencias dentro de la empresa y funcionar como diagnóstico cuando se asesora a un individuo con problemas laborales, las pruebas son también aplicadas con el fin de comparar la conducta de dos o más personas y se diseñan para muestrear diversos aspectos de la conducta o el desempeño y actitudes de una persona.

Las pruebas tienen características importantes que sin estas, la organización podría tener muchos problemas en cuanto a su habilidad y su derecho para usar pruebas en su proceso de selección, las cuales se definen a continuación.

La validez, ésta característica nos lleva a elaborar las pruebas con todas las características de lo que en realidad se quiere medir, dentro de la selección las

pruebas se consideran predictorias del posible desempeño laboral del individuo para que se le han aplicado y la validez de esto es decidido por un consenso de expertos en la materia.

La Confiabilidad de una prueba se refiere al carácter repetitivo que tengan los resultados que se obtienen de una medición particular, es confiable según el grado como un solo individuo, que trabaje en condiciones de prueba similares, produzca esencialmente resultados similares en las veces en que se aplique este instrumento.

La ausencia de prejuicios se refiere a que la prueba que se aplique les de a todos los que la realicen la misma oportunidad de desempeñarse bien en la medición, ya que la prueba puede no reflejar la habilidad de la persona para realizar el trabajo sino su habilidad para realizar la prueba.

### 2.10.3.1 CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS

Las pruebas pueden clasificarse según las características que se quieran examinar:

De Aptitud.- Estas miden la capacidad de la persona para hacer alguna actividad. Desde la habilidad intelectual hasta alguna destreza especial, la habilidad motora, la coordinación visual y coordinación manual.

Las pruebas de Logro miden algún conocimiento o habilidad adquirida, ya sea por un proceso de capacitación o resultado de la experiencia laboral, estas pruebas suelen clasificarse en dos categorías, una mide los conocimientos que se tengan del trabajo y suele ser escrita u oral y la segunda se refiere al aspecto

físico que se necesita para desempeñarse y se le llama prueba de muestreo de trabajo.

Prueba de Interes o Vocacional.- Este tipo de pruebas nos da a conocer los gustos y disgustos de la gente en relación con el trabajo que está realizando, sus pasatiempos, y actividades recreativas. Este tipo de pruebas se sustenta en la premisa de que existe un patrón definido para personas que tienen éxito en cualquier ocupación.

Las pruebas de personalidad se usan para evaluar característica como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, conformidad, objetividad, predominio y síntomas nerviosos, este tipo de pruebas puede llevar a manipularse por algún aspirante astuto, por lo que es mejor usarlas para asegurar y no para seleccionar.

### 2.10.3.2. NORMAS PARA APLICACIÓN DE PRUEBAS

Existen algunas normas que se deben tomar en cuenta cuando se quieran aplicar pruebas:

- 1.- Las pruebas como complementos: nunca deben usarse como único criterio ya sea para selección, colocación, ascensos o transferencias.
- 2.- Las pruebas son más eficaces para medir el fracaso que el éxito, se dispone de información que nos puede decir que un individuo no podrá realizar una determinada actividad, pero no nos dice que una persona se desempeñara de manera eficiente y exitosa.

3.- Las pruebas como un dispositivo de clasificación son buenas cuando se necesita seleccionar un grupo de personas que cumplan con las características que la empresa necesita de entre numerosos solicitantes.

4.- Las puntuaciones de las pruebas no son siempre mediciones exactas. Los sujetos con las puntuaciones más altas en las pruebas no son siempre los mejores candidatos para un trabajo que aquellos con puntuaciones inferiores.

5.- No ofrecen un perfil concreto, por lo que cada organismo social debe diseñar la forma más acorde a sus necesidades, basados en los datos que caracterizan a cada puesto en particular.

#### 2.10.4. ENTREVISTAS

El proceso de entrevista lo señala Fernando Arias Galicia como sigue:

##### 2.10.4.1. Definición de entrevista.

En sentido estricto "es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".<sup>14</sup>

##### Entrevista inicial o preliminar.

La entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la

---

<sup>14</sup> Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas. México. 1997.

remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

#### 2.10.4.2. Otros tipos de entrevista.

Se señalan como referencia del mismo autor otros tipos de entrevistas como siguen:

- Buscar
- De selección
  - De ajuste
  - De confrontación
  - De resolución de problemas
  - De despido, etc.

De estos tipos nos referiremos únicamente a la de selección por ser la que interesa y afecta a nuestra investigación.

##### 2.10.4.2.1. Entrevista de Selección:

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una relación recíproca; y aunque es uno de los medios más viejos para allegar información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fué el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a

utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

#### 2.10.4.3. FASES DE LA ENTREVISTA

Necesariamente se deben cubrir una serie de pasos que propician la obtención de información para el entrevistador y un clima apropiado para el entrevistado los cuales son los siguientes:

##### **a) Rapport**

En éste proceso el entrevistador crea el ambiente propicio, puede decirse que es el primer contacto para que el candidato no sienta presión de ninguna clase y consecuentemente se relaje al punto que exprese libremente sus ideas, permitiendo al entrevistador la obtención de información clave.

##### **b) Cima**

En ésta etapa se lleva a cabo la entrevista propiamente dicha y se profundiza en aquellos aspectos que el entrevistador debe conocer y de los cuales se obtienen las características esenciales del candidato y que posteriormente serán muy importantes para la decisión de la contratación, se considera para tal efecto:

##### **c) Su historia laboral**

Incluye el conocimiento de todos sus antecedentes en cuanto a trabajos anteriores, su estabilidad en los mismos, su actitud hacia sus jefes, su capacidad para establecer contactos personales, su capacidad para adaptarse a nuevos ambientes y en general su actitud hacia el trabajo.

#### d) Su escolaridad

Permite conocer su grado de educación académica, su continuidad educacional, la actitud hacia sus compañeros, sus características de líder (si es que las tiene), si es conflictivo, aspectos vocacionales, su interés por continuar en plano ascendente para la realización de una carrera.

#### e) Historia personal

Se refiere al conocimiento de rasgos específicos de su personalidad en sus relaciones familiares e interpersonales con otros individuos, aunque es un aspecto delicado, es quizás uno de los más importantes a conocer de un candidato.

#### f) Tiempo Libre

Aquí se conoce en que forma el candidato canaliza sus tensiones a la vez que procura mantenerse saludable, ya sea física o mentalmente, se infiere sobre su afición o actividades culturales.

#### g) Cierre

Se presenta casi al final de la entrevista solicitando al entrevistado que externé todas las dudas que le hayan surgido, así como su impresión de la compañía, sobre el entrevistador, y se le deberá informar sobre el siguiente paso a realizar en caso de ser viable su contratación, y en caso contrario se le debe "orientar", es decir, explicar al candidato que no se ajusta a las características requeridas cuidando de no herir su susceptibilidad e informarle de que otras empresas podrían interesarse en sus cualidades, ayudándole en todo lo necesario para contactarlas.

#### h) Formación

El más complejo sistema de selección no puede llevar a cabo el proceso de formación del vendedor; una vez hecha la selección del representante de ventas, éste deberá ser incorporado dentro de un programa de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa

### 2.10.5. ENTRENAMIENTO

Existen varios términos que pudieran generar confusión al referirnos a ellos, por lo que a continuación los definiremos para su identificación.

2.10.5.1. Entrenamiento, que Fernando Arias Galicia lo define como "prepararse para un esfuerzo físico y mental para poder desempeñar una labor"<sup>15</sup>

2.10.5.1.1. Adiestramiento, habilidad para tareas motoras.

2.10.5.1.2. Capacitación, adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

2.10.5.2. Educación, es la adquisición de bienes culturales, también podemos definirla como la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas.

---

<sup>15</sup> Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas. México, 1997

2.10.5.3. Desarrollo, comprende al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad a los problemas, capacidad de dirigir).

En las comercializadoras no se requieren básicamente para la función de ventas conocimientos técnicos por lo que no hablaríamos de un adiestramiento sino de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, es decir una capacitación, cuyo proceso e importancia detallaremos en nuestro siguiente capítulo.

Una vez familiarizados con las características necesarias de un individuo como parte de la organización y después de haber pasado por los procesos de reclutamiento y selección, nos encontramos listos para analizar el siguiente paso, la CAPACITACIÓN.

## CAPÍTULO III

### CAPACITACIÓN

#### 3.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Ya en el capítulo anterior definimos la capacitación como "adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Al hablar de la fuerza de ventas de empresas comercializadoras podemos decir que la actividad de ventas requiere de conocimientos técnicos, científicos y administrativos, por lo que el término utilizado sería el aplicable en este caso.

#### 3.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Podemos señalar como objetivo de la formación de Recursos Humanos *" la elevación del nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño de la labor de Ventas, redundando en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como la superación personal y el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización"*<sup>16</sup>

En este sentido los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a la disminución hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal y que intervienen en el logro de la máxima eficiencia.

Si los programas de capacitación elegidos no logran esto, significa que:

- No responden a las necesidades de la organización.

---

<sup>16</sup> Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, "Administración de la Capacitación" pp 63-78 México, 1997.

- Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados.
- Los medios utilizados no fueron los adecuados.

### 3.3 ALCANCES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación en las organizaciones debe ser un proceso continuo orientado a:

#### 3.3.1 Preparación del Personal de nuevo Ingreso

Con la finalidad de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones, así mismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.

#### 3.3.2. Favorecer la adaptación del Personal

Siempre que se realice un cambio de maquinaria o equipo o se modifiquen los procedimientos administrativos o de producción.

#### 3.3.3. Ofrecer Cursos y Seminarios

Cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.

#### 3.3.4 Preparar a los Interesados

Para aquellas ocasiones en que haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

La capacitación puede ser impartida por instructores internos o externos según la experiencia de los internos o el presupuesto para brindarla a través de personal externo.

### 3.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN

En el área de Recursos Humanos debe existir una subárea de Capacitación responsable de Planear, Organizar y Controlar la función de capacitación

### 3.4.1 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Una vez definidos los objetivos de la organización, esta función tendrá a su cargo.

- Detección de necesidades mediante un análisis de los problemas que afectan a la organización.
- Elaboración de Planes y Programas de Capacitación con base en el diagnóstico de necesidades.
- Decidir la forma en que la capacitación se realizará

También será necesario durante la planeación, diseñar los instrumentos para evaluar los resultados de la capacitación.

### 3.4.2 OPERACIÓN Y REGISTRO

Consistirá en las siguientes tareas.

- Organizar los cursos o eventos de Capacitación, es decir, toda su estructura que más adelante señalaremos como tal.
- Diseñar e implementar mecanismos de registro de eventos y del personal capacitado.

### 3.4.3. EVALUACIÓN

Es una revisión imparcial respecto a la planeación y ejecución y consistirá en:

- Analizar objetivamente los resultados obtenidos con la capacitación desde la detección de necesidades, cumplimiento de objetivos, organización de los

cursos, grado de aprendizaje y la contribución a la solución de problemas organizacionales.

- Establecer un seguimiento basado en la retroalimentación para efectuar los ajustes a todo el proceso de acuerdo a los resultados.

### 3.5. PROCESO DE DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para desarrollar un programa de capacitación previamente se debió haber realizado una evaluación del desempeño de nuestro grupo de ventas que nos permita detectar, ¿cuáles puntos es necesario reforzar para mejorar su desempeño?.

Una vez determinados procederemos al establecimiento de un programa de capacitación, pero antes señalemos algunos aspectos a considerar.

#### 3.5.1. Importancia de un Programa de Capacitación.

La función de un programa de capacitación consistirá en "capacitar" (ver definición para mayor comprensión) al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente, tenga mayores oportunidades de progreso en su actividad de ventas evitando errores o disminución de su productividad, la pérdida de tiempo y el aumento en los costos de la empresa.

#### 3.5.2. Antecedentes para la elaboración de un programa.

Es indispensable determinar las necesidades de capacitación mediante una investigación o evaluación que nos proporcione información con detalle y

precisión sobre las actividades en que se debe capacitar al grupo de ventas, el número de participantes\* y sus características.

3.5.2.1. Descripción de Actividades. Si la descripción no es correcta o es incompleta el programa no será eficiente, pues los vendedores no serían instruidos en todas las actividades que deben realizar.

3.5.2.2. Características de los participantes. Es necesario conocer las características y antecedentes del grupo de ventas a quienes se destinará el programa de capacitación, sobre todo en cuanto a experiencia en el trabajo para que éste resulte adecuado.

Asimismo, conocer si el grupo domina las operaciones fundamentales de su actividad para hablar en el mismo nivel.

3.5.2.3. Número de participantes.- Es básico conocer el número de participantes para allegarse de los recursos necesarios, debe calcularse el número de asistentes a recibir la capacitación y plantear si será individual o de grupo.

En síntesis, la detección de necesidades debe proporcionar la siguiente información:

- 1.- Descripción completa y precisa de las actividades en que se basará la capacitación.
- 2.- Características del grupo de ventas a capacitar.
- 3.- Número de participantes.

---

\* *Participante.- Persona a quien se dirige el programa de capacitación y que realiza actividades propuestas por el mismo.*

### 3.6. INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Este proceso se integrará por los siguientes pasos

#### 3.6.1. Redacción y análisis de objetivos.

En esta fase se termina lo que el participante sabrá realizar cuando termine su capacitación, deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades, posteriormente se analizan para determinar el contenido del programa.

#### 3.6.2. Estructura del Contenido.

En este paso se estructura el contenido, se organiza y decide en el orden en que se presentará.

- Se listan ordenadamente las actividades.
- Se analiza en los elementos que la componen
- Se organiza el contenido.

#### 3.6.3. Evaluación.

En ésta se planea la evaluación y elaboran los instrumentos de comprobación del alcance de objetivos para permitir la eficiencia del curso.

#### 3.6.4. Selección de técnicas y materiales didácticos.

Deben considerarse los aspectos anteriormente señalados en las etapas anteriores. De acuerdo con lo que se va a enseñar y el número de participantes se seleccionan las técnicas basadas en los objetivos (individual o grupal)

Los materiales se seleccionan basado en las técnicas, por ejemplo para una exposición verbal a un grupo se necesita material como pizarrón, rotafolio, transparencias, videos ó tal vez una computadora personal, etc.

En algunos casos, por ejemplo la demostración de un producto la técnica más adecuada es la demostrativa, los mejores materiales son los equipos reales.

### 3.6.5. Preparación de la Instrucción.

Es una importante etapa en la elaboración de un programa. Consistirá en precisar las actividades que se realizarán para que los participantes aprendan, como se dará la información, ejemplos, ejercicios, etc.

### 3.6.6. Organización del curso a seguir.

En esta etapa se determina la distribución del tiempo, horario, calendario. Se contemplan aspectos como espacio, lugar, iluminación, etc.) para que las condiciones sean adecuadas para evitar problemas que interfieran en el desarrollo del proceso.

En síntesis.

Las etapas del proceso de un programa de capacitación son:

- 1) Redacción y análisis de objetivos.
- 2) Estructuración del Contenido
- 3) Evaluación
- 4) Selección de técnicas y materiales.
- 5) Preparación de la instrucción.
- 6) Organización del curso a seguir

## CAPÍTULO IV

### EL RECURSO HUMANO EN LAS COMERCIALIZADORAS Y LA FUNCIÓN DE VENTAS.

#### 4.1 ANTECEDENTES

Ya hemos hablado de manera general sobre aquellas funciones de Recursos Humanos que enmarcan los procesos en los que las organizaciones se allegan de personal, lo integran, capacitan y desarrollan, pero a continuación señalaremos algunos aspectos importantes aplicables a la fuerza de ventas de empresas comercializadoras, que nos permitirán mediante la aplicación de lo descrito en capítulos anteriores, conocer aspectos que podremos someter a evaluación en nuestra investigación de campo.

Pero antes, conozcamos las habilidades y actividades de un vendedor cuya información tomaremos como parámetro para someter a estudio en nuestra investigación de campo.

#### 4.2 HABILIDADES QUE DEBE TENER UN REPRESENTANTE DE VENTAS

##### 4.2.1. Educación, Entrenamiento y Desarrollo.

Si aplicamos los tres conceptos en forma simultánea al proceso de aplicación práctica, observamos que al individuo elegido para desempeñarse como representante de ventas se le habilita para cumplir adecuadamente sus funciones en cuatro áreas básicas.

#### 4.2.1.1. Conocimiento del producto.

El vendedor, cualesquiera que sea su producto, tiene la necesidad concreta de conocer todos los aspectos relacionados con el producto que va a comercializar

#### 4.2.1.2. Conocimiento de los productos de su competencia.

Deberá conocer además de los productos de su empresa, los productos de las compañías competidoras, conociendo sus diferencias hasta en los más mínimos detalles, para poder fundamentar sus argumentos de ventas posteriormente.

#### 4.2.1.3. Actitud

El diccionario define la actitud como: disposición, de ánimo manifestada exteriormente. Aplicada al vendedor; el grado de disposición para lograr el éxito en la actividad, la disposición para llevar a cabo la tarea en forma integral.

#### 4.2.1.4. Actitud hacia su producto.

El vendedor debe estar convencido de que su producto es el mejor existente en el mercado, y con los medios a su alcance debe ser capaz de demostrarlo.

#### 4.2.1.5. Actitud hacia su compañía.

De la misma manera debe encontrarse totalmente involucrado en los objetivos institucionales de la empresa para la que trabaja, y estar dispuesto a proyectar una excelente imagen hacia todas las personas con quienes establece contacto.

#### 4.2.1.6. Actitud hacia sus compradores.

Sus clientes serán los elementos más importantes a los cuales deberá enfocar honestamente todos sus esfuerzos con el objeto de dejarlos totalmente complacidos a través de la utilización del producto que el promueve, para ellos

deberá presentar la imagen del mejor vendedor con el que hayan tratado jamás; preocupándose por satisfacer todas sus expectativas.

#### 4.2.1.7. Habilidades de Ventas.

Habilidad la define el diccionario como: Capacidad para una cosa. Cualidad de hábil. Aplicando la definición queda conceptualizada como capacidad para vender, dicho de otra manera el vendedor habilitado aplica ciertas técnicas que le permiten lograr el convencimiento de sus clientes, y consecuentemente lograr la aceptación de su (s) producto (s).

#### 4.2.1.8. Administración de tiempo y territorio.

Por ello se entiende el considerar el tiempo y el territorio que se le asigna, como valiosos recursos que tiene la responsabilidad de administrar en forma adecuada.

### 4.3. PROGRESO

El elemento asignado a una fuerza de ventas requiere el adelanto constante en todos los conceptos, dicho en otras palabras, ningún ser humano puede quedarse estático en su posición inicial, corresponde a una necesidad propia en el ser humano, la búsqueda de objetivos personales más ambiciosos como lo define Abraham Maslow en su teoría de la jerarquía de necesidades, logrando como resultado final la autorealización.

4.3.1. Definición.- Se deriva del latín "Progresus". Desarrollo de un ser o una actividad. Como podemos apreciar, progreso y desarrollo son sinónimos, ya que se refieren a crecimiento. En un ser es identificado con la persona que dedica sus esfuerzos a lograr objetivos a través de la actividad de ventas, y en el hecho mismo de vender como actividad buscando perfeccionarla como tal. Derivado de lo anterior puede establecerse una definición del hecho de vender.

#### 4.4. VENDER

##### 4.4.1 Definición

Ceder por cierto precio; hacer comercio de, sacrificar por dinero, Pederson afirma:

*"Aunque existen personas que no lo reconocen, todo el mundo utiliza técnicas de ventas de algún modo desde que nace hasta que muere. Contratistas, Profesores, Ministros, Inventores, Autores e Ingenieros Industriales, todos, practican el arte de influir en los demás para hacer lo que ellos desean que hagan."*<sup>17</sup>

Aquellos que han desarrollado la habilidad de influir en las acciones de los demás son generalmente los dirigentes de nuestra sociedad.

Buscando otras definiciones:

Vender es: Persuadir a alguien para que haga algo que uno desea que haga, en las condiciones que uno quiere que lo haga, persuadiendo a ése alguien de que él está convencido de que desea hacerlo.

#### 4.5. PROGRESO ORGANIZACIONAL

Los individuos se reúnen dentro de un organismo social para participar con los objetivos del mismo aportando sus habilidades y conocimientos, la organización conjuga tales elementos para lograr objetivos institucionales logrando por consecuencia el crecimiento o progreso.

##### 4.5.1. Progreso Individual.

---

<sup>17</sup> Pederson Carlton A: "La formación del Vendedor". España, Editorial Hispano Europea. 1997. 739 pp

Derivado del desempeño exitoso de las funciones de ventas, se observa que una de las resultantes es el incremento de los ingresos del individuo dedicado a la función en forma directamente proporcional, debido a que el sistema de remuneración específicamente para aquellos que participan en el mercado comercializando bienes o servicios, se encuentra fundamentado en un incentivo más o menos importante que va en relación directa a la consecución de objetivos. Además del incentivo en dinero, existe la posibilidad de desarrollo condicionado a logro de objetivos en forma constante dentro de la actividad de ventas. Es un hecho palpable que una buena proporción de los actuales ejecutivos en muchas organizaciones iniciaron sus carreras como vendedores, y gracias al esfuerzo, aplicación y buenos resultados han logrado crecimiento dentro de sus organizaciones.

#### 4.6. PROCESO DE VENTA

Son la serie de pasos que se siguen para poner en manos de una persona un bien o servicio a cambio de algo siguiendo los siguientes pasos:

##### 4.6.1. Planeación.

Dentro del concepto de Planeación, se considera la capacidad del vendedor para definir sus objetivos generales con las características propias en cuanto a: que sean medibles, alcanzables, dentro de un marco de tiempo así como la compatibilidad con otros objetivos; el establecimiento de los pasos a seguir para el logro de sus objetivos, la identificación de los posibles obstáculos u oportunidades y los mecanismos de control que permiten medir el avance hacia la consecución de los objetivos.

##### 4.6.2. Planeación de ruta de visitas.

Un aspecto importante para el vendedor es la optimización de su esfuerzo de trabajo, para lo cual se hace necesario el establecimiento de una ruta

preestablecida de visitas y llevarla a cabo secuencialmente de tal manera que le permita realizar un mayor número de visitas a clientes y prospectos.

#### 4.6.3. Planeación y presentación.

Para conseguir el éxito en cada visita se debe considerar una estrategia que permita prever que posibles obstáculos pudiesen presentarse en el transcurso de la visita, así como una revisión de las características generales de su cliente ( potencial, competencia, volumen de ventas, etc. )

#### 4.6.4. Fijación de citas.

Es conveniente el establecimiento de citas a través de teléfono, ya que el recurso que se menciona permite la optimización del tiempo del vendedor; uno de los principales consumidores de tiempo para un representante de ventas, son visitas a los clientes que se encuentran muy ocupados para atenderle, hacer antesala en la recepción del posible cliente, o bien la ausencia de la persona a visitar.

#### 4.6.5. Desarrollo de nuevos clientes.

Dependiendo del producto, generalmente se cuenta con una cartera de clientes, sin embargo, el buen vendedor siempre va en busca de nuevos clientes que incrementen su cartera y ayuden a su empresa a obtener mayores utilidades de las cuales él es partícipe, o bien a los clientes que realizan compras en volúmenes reducidos debe desarrollárseles o hacerles crecer en base a su potencial.

#### 4.6.6. Desarrollo de clientes clave.

Existen clientes que tienen mayor importancia que otros, por lo cual el vendedor debe tener una categorización o clasificación de sus clientes en: A, B ó C.

Pareto afirmaba que en todos los órdenes de la vida en el 20% de todo lo que se realiza se concentra el 80% de la importancia, en tanto que en el restante 80% de las actividades que realizamos en nuestra vida se concentra el 20% de la importancia de las mismas.

Tal aseveración es aplicable a un territorio de ventas, en el 20% de los clientes se concentra el 80% del volumen de ventas, y en el restante 80% de los clientes se concentra el 20% del volumen de las mismas, dicho de otra manera podría pensarse en la gran importancia de pocos y en la poca importancia de muchos.

Por lo tanto, el vendedor debe estar atento a cuidar y desarrollar sus clientes "A", asignándoles un número de visitas adecuado, y visitando con menor frecuencia a sus clientes clasificados como "B" y "C".

#### 4.6.7. Establecimiento de Objetivos de visita.

Siempre que un vendedor realiza una visita, debe tener en mente un objetivo para la misma el cual puede no ser la venta, puede ser, intercambio de información, ofrecer un servicio, o bien el cierre de una venta.

#### 4.6.8. Establecer metas y planes de acción.

Si se considera una categorización de clientes, los más importantes (dependiendo del número de cuentas que el vendedor maneje), deben ser analizados cuidadosamente en cuanto a su potencial, evaluando posibilidades de negocios futuros, consecuentemente se establece un objetivo a lograr, y en volumen de ventas, ya sea unidades o pesos, adicionalmente se establece un plan de acción que permita medir el progreso hacia el objetivo final.

#### 4.6.9. Contacto.

Siempre que se visita a un cliente, es imprescindible la proyección positiva del vendedor como representante de una empresa, debido a ésto deben considerarse los siguientes factores:

#### 4.6.10. Apariencia personal.

La buena presencia del vendedor es una condición indispensable, pulcritud en ropa y persona así como hábitos de higiene.

#### 4.6.11. Entrevista con la persona correcta.

Con ésto se entiende el que el vendedor lleve a cabo sus presentaciones de ventas a la persona adecuada (quien toma la decisión de compra, tiene la autoridad para hacerlo, tiene el dinero para pagarlo, y la necesidad o ejerce influencia).

#### 4.6.12. Primera Impresión.

El cliente manifiesta a través del lenguaje corporal, gestos, actitudes o palabras su aceptación o rechazo hacia el representante, no hacia el o los productos.

#### 4.6.13. Contacto concreto.

El vendedor en la realización de la visita debe procurar lograr la entrevista en la que haga uso de su capacidad para persuadir a su cliente, sin embargo, en ocasiones no logra ser recibido, que como resultado puede interpretarse como la falta de concretización en sus contactos.

#### 4.6.14. Envolvimiento, entendimiento y acuerdo.

Por envolvimiento se entiende, el hecho de que el vendedor logre hacer participar activamente al cliente en el proceso de la venta, entendimiento, el que el cliente entienda lo que el o los productos pueden hacer por él, y el acuerdo, en

lograr que el cliente acepto la argumentación del vendedor y coincidan con las expectativas del cliente.

#### 4.6.15. Despertar el interés del cliente.

Cuando el cliente se interesa, por lo general participa con comentarios, observaciones, manifiesta dudas y hace preguntas que van proporcionando información al vendedor sobre lo que él espera de un producto.

#### 4.6.16. Determinar e identificar motivos de compra.

Es importante la identificación de necesidades deseos y problemas del posible cliente, cuando se logra su conocimiento se facilita la presentación del producto, enunciando los argumentos que se ajustan a lo expresado por el cliente.

#### 4.6.17. Demostración del Producto.

La demostración es el factor determinante que inclina al cliente en favor de la decisión de compra o bien del rechazo de la idea. Si una demostración se lleva a cabo de manera eficiente, aumenta el número de probabilidades de realización de la venta, caso contrario; si existe alguna falla en la demostración, aún cuando el probable cliente, en base a lo dicho por el vendedor haya aceptado el producto perderá la confianza y casi seguramente no comprará.

#### 4.6.18. Enfatizar beneficios del producto.

Los beneficios que el cliente espera del uso de un producto van en función de sus deseos (ganancia, placer personal, comodidad, reconocimiento, etc), es el valor que él espera del producto, por lo tanto el vendedor debe presentarlos y hacer especial énfasis en ellos. La gran mayoría de los vendedores ofrece su producto y describe con gran habilidad el funcionamiento del mismo, sin embargo no mencionan los beneficios que se derivan del uso del mismo, es precisamente en

éste punto donde se tiene que hacer especial la mención del verdadero valor del producto ( no el precio que éste pueda tener).

#### 4.6.19. Enfatizar características únicas y ventajas.

Aún cuando existen muchos productos similares para satisfacer necesidades y resolver problemas comunes, cada uno de ellos difiere de los otros en proceso de manufactura, calidad en la materia prima con que se elaboran, presentación, tamaño, precio, etc.

Por esta razón algunos productos se enfocan a mercados característicos, ya sea de precio o de calidad. Pues bien, el vendedor destaca éstas características que no son otra cosa que la descripción del producto en las partes que lo forman, y el producto terminado mismo expresado como un sustantivo. Las ventajas describen el funcionamiento del producto y de cada una de sus partes y se expresan con adverbios, verbos y objetivos.

#### 4.6.20. Usar buenas preguntas.

Para la identificación de necesidades, problemas o deseos que el cliente o prospecto puedan tener, se hace necesaria la formulación de preguntas que posteriormente proporcionan ésa información directamente del cliente para poder relacionarla con características, ventajas y beneficios del producto. Para ello se emplean preguntas de diferentes tipos.

#### 4.6.21. Preguntas abiertas.

Comienzan con las palabras: Qué... Cómo... Cuándo... Dónde... Quién... y Porqué... Tienen la característica de que no se pueden responder con un sí o un no, permiten conocer el punto de vista del cliente en forma amplia.

#### 4.6.22. Preguntas reflejadas.

Permiten la confirmación de una idea expresada por el cliente, poniéndolo en forma de pregunta, diciendo básicamente lo expuesto por el cliente, pero en otras palabras, sirven además éste tipo de preguntas como un espejo doble, permiten confirmar lo dicho por cliente y vendedor.

Ej: Ud. Dijo.....estoy en lo correcto?

#### 4.6.23. Preguntas Dirigidas.

Dirigen la conversación a un punto específico de la misma, permiten identificar acuerdos conducentes a una decisión.

Ej: Considera más importante.....?

#### 4.6.24. Preguntas de selección.

Permiten la selección de alternativas para el cliente, permitiendo una ayuda para inclinarse en favor de una decisión

Ej: Prefiere el blanco.....o el rojo?

#### 4.6.25. Saber cuando escuchar.

La capacidad de escuchar es esencial para un vendedor; debe, por tanto poner la mayor atención a los argumentos del cliente permitiéndole hablar tan ampliamente como sea posible, en virtud de que a través de sus comentarios se obtiene una información muy valiosa y necesaria para fundamentar los argumentos de venta.

#### 4.6.26. Acción.

La acción puede considerarse el objetivo de la visita de ventas, es el punto clave en el cual incide el esfuerzo del representante de ventas.

#### 4.6.27. Cierre de una venta.

Dicho en otras palabras, podría considerarse como la obtención de un pedido o la solicitud del mismo.

#### 4.6.28. Intercambiar Información.

Aún cuando no se logre la obtención del pedido, o el cliente no acepte los argumentos del vendedor, el vendedor recibe y aporta información valiosa que puede ser muy útil en una entrevista posterior.

#### 4.6.29. Ofrecer un servicio.

La visita puede referirse en los casos en los que no hay venta a: atender una queja, demostración del producto, indicar a los usuarios la aplicación adecuada del producto, etc.

#### 4.6.30. Saber cuándo cerrar la venta.

El Cliente cuando ya ha aceptado los argumentos del vendedor emite ciertas señales que deben ser captadas por el vendedor para intentar su cierre de ventas u obtención del pedido.

#### 4.6.31. Señales Verbales.

El cliente manifiesta estar de acuerdo haciendo preguntas o comentarios tales como: ...me gusta, ...muy interesante, ...cuándo podría enviarlo?, ...cuál es su tiempo de entrega?, etc.

#### 4.6.32. Señales no Verbales.

Son las más difíciles de captar; el cliente mueve la cabeza demostrando asentimiento, maneja el producto como si ya fuese suyo, o realiza algún gesto que permita entender su acuerdo.

#### 4.6.33. Verificar acuerdos.

Parfrasear lo dicho por el cliente con el propósito de verificar que ya hay un acuerdo total, o hacer un breve resumen para verificar que no existe ninguna duda.

#### 4.6.34. Identificar señales de compra.

Ya anteriormente se mencionan cuáles son éstas señales, el vendedor debe ser capaz de identificarlas cuando éstas se presentan, de no ser así pueden perderse inapreciables oportunidades de realizar una venta.

#### 4.6.35. Manejar objeciones.

Las objeciones son la oportunidad ideal para demostrarse a sí mismo que realmente se es vendedor, la gran mayoría piensa que las objeciones son un rechazo del cliente hacia el vendedor, sin embargo el vendedor que maneja objeciones eficientemente establece la diferencia entre el buen representante de ventas y el "levanta pedidos".

#### 4.6.36. Reconocer la Objeción.

Reconocer, más no aceptar la objeción, escuchando la objeción para preguntar a continuación y finalmente contestarla eliminando toda sombra de duda del cliente demostrando una actitud totalmente confiada.

#### 4.6.37. Buscar Compromiso.

Ayudar al cliente a la toma de decisiones o tratar de que el cliente diga los aspectos positivos que es capaz de identificar en el producto, comprometiéndolo de ésta manera.

#### 4.6.38. Análisis Posterior.

Tras la realización de la visita, es necesario hacer un breve análisis de todos los puntos y aspectos tratados en el desarrollo de la visita para establecer si se llevó a cabo la entrevista bajo las condiciones que se esperaban así como sus resultados.

#### 4.6.39. Logro de Objetivos de visita.

En éste punto se establece si se logró o no el objetivo de la visita, si no se logró verificar si los argumentos fueron los indicados, o por qué no se logró el objetivo identificando las causas, ya que generalmente hay una segunda oportunidad en otra entrevista posterior, evitando cometer los errores cometidos.

#### 4.6.40. Revisión de Visita.

Consideración de los aspectos más relevantes de la entrevista con el cliente, analizando cuáles son los que el cliente considera de más importancia.

#### 4.6.41. Tomar Notas.

Es absolutamente necesario evitar confiar en la memoria, por tanto, el hecho de tomar notas durante el desarrollo de la visita de ventas, facilitará en forma general el análisis posterior de la visita.

#### 4.6.42. Administración del Territorio.

El vendedor necesita en base a la clasificación de sus cuentas o prospectos establecer una ruta de visitas que permita obtener el máximo provecho de su territorio.

#### 4.6.43. Mantener buenos registros.

Esto se relaciona con la calidad de sus registros, cuidando que los mismos contengan la información necesaria de las cuentas o prospectos que maneja.

#### 4.6.44. Mantener sus registros al día.

Se considera la actualización constante de sus registros para la oportunidad en la toma de decisiones de la gerencia y del propio vendedor en función del enfoque de sus esfuerzos. Si sus registros no contienen información sobre cada visita de poco o nada servirán.

#### 4.6.45. Mantener tarjetas del cliente.

Elaborar una tarjeta para cada uno de sus clientes o prospectos con el propósito de coadyuvar el proceso de planificación

#### 4.6.46. Minimizar tiempo de viaje.

El evitar viajar demasiado, es decir la realización de viajes excesivamente prolongados, o ingresar en zonas conflictivas para el tránsito de vehículos significa el aprovechamiento ideal del tiempo destinado a vender lo cual redundará en aumento de clientes visitados y productividad del vendedor.

#### 4.6.47. Usar el teléfono eficazmente.

La utilización del teléfono para optimizar tiempos de ventas representa otro de los recursos aprovechables que frecuentemente se soslayan como elemento de aumento de la productividad.

#### 4.6.48. Conceptos Generales.

Se refieren a la actitud del vendedor, y son más que nada complemento del trabajo del vendedor, así como aspectos abstractos pero indispensables para un buen desempeño y desarrollo del mismo.

#### 4.6.49. Servicio al Cliente.

Se considera la opinión espontánea que el cliente tiene del servicio que el vendedor le proporciona.

#### 4.6.50. Manejo de Quejas y de problemas.

Qué tan eficientemente y oportuna es la atención que el vendedor ofrece al cliente en cuanto a quejas y problemas.

#### 4.6.51. Sugerir Mejoras.

La preocupación que el vendedor tenga del uso adecuado o inadecuado del producto que vende, buscando siempre que el cliente logre el óptimo rendimiento del producto que compra.

#### 4.6.52. Aceptar responsabilidades de trabajo.

Cuando se presentan presiones en el representante de ventas en cuanto a mayor número de responsabilidades, ¿Qué tan dispuesto se encuentra a responder positivamente?.

#### 4.6.53. Espíritu Competitivo.

Es una de las características básicas en un buen vendedor, la búsqueda de ser el mejor dentro de una competencia leal en su equipo de trabajo.

#### 4.6.54. Aceptar y promover nuevas ideas.

La creatividad es otro de los elementos clave, el buscar nuevas alternativas o caminos para el logro de sus objetivos de la empresa que él representa.

#### 4.6.55. Iniciativa y automotivación.

Es fácil el proceso de identificar que tan motivado se encuentra el elemento en la función de ventas, dada la forma en que expresa su entusiasmo, e ideas para el futuro que le permitan mejorar en sus resultados.

#### 4.6.56. Actitud positiva.

En la misma forma que el punto anterior, el representante demuestra optimismo o pesimismo que dan una idea clara de su actitud en favor de mejores resultados.

#### 4.6.57. Formalidad y Consistencia.

Son las ideas del vendedor firmes?, sus resultados demuestran éxito en forma consistente?.

#### 4.6.58. Cubrir línea completa.

El vendedor en ocasiones concentra sus esfuerzos en un producto que es relativamente más sencillo vender, o ya sea porque la retribución económica es mayor, es conveniente entonces percibir si enfoca a toda la línea de productos que maneja el mismo esfuerzo.

#### 4.6.59. Sostener entusiasmo.

Existen casos en lo que un representante se muestra muy entusiasta con algún cliente, y a pesar de ello no consigue el pedido, en la siguiente visita el entusiasmo decae, y esto es apreciado por el cliente.

La falta de entusiasmo en el vendedor puede afectar la confianza del cliente hacia el representante de ventas y su producto.

#### 4.6.60. Identificar oportunidades.

Entendemos por esto la habilidad del vendedor para aprovechar las oportunidades que se presentan para la realización de mejores negocios basados en la identificación de nuevos usos posibles para cada uno de los productos que vende.

#### 4.6.61. Trato con otras personas.

Cada uno de los clientes tiene una personalidad totalmente diferente, por tanto es necesaria la adaptabilidad del vendedor para el trato con diferentes caracteres, la falta de tacto puede generar resultados no deseados.

#### 4.6.62. Confianza en sí mismo.

Cuando un representante de ventas muestra inseguridad, muy difícilmente puede ganar la confianza del cliente en favor de él y su producto.

#### 4.6.63. Facilidad para relacionarse.

En éste aspecto se mide la capacidad del vendedor para ganar la confianza del cliente favoreciendo de ésta manera una comunicación abierta y eficiente.

#### 4.6.64. Tener buena disposición.

Cuando un cliente manifiesta algún obstáculo para tomar una decisión o refiere necesidad de apoyo de alguna naturaleza, el vendedor debe mostrarse dispuesto a ayudarlo aún cuando signifique mayor esfuerzo y quizás ninguna retribución extra.

#### 4.6.65. Seguimiento de compromisos.

Cuando el vendedor hace una oferta, en cuanto a realizar una visita a un cliente en determinada fecha y a determinada hora, debe organizar su trabajo de tal forma que le permita presentarse puntualmente. Desde otro punto de vista cuando se compromete a alguna concesión especial debe cumplirla escrupulosamente.

#### 4.6.66. Conservación de muestras y material de apoyo.

Puede pensarse que son las herramientas de trabajo del vendedor que proyectan una imagen de él mismo y de su compañía, consecuentemente deben mantenerse con la mejor presentación y en las mejores condiciones de uso.

## CAPÍTULO V

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 5.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN VENDEDOR

Como su nombre lo dice *“una evaluación mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como”*<sup>16</sup> los señalados en el proceso de venta.

#### 5.2 ANTECEDENTES

Por lo anterior y como centro de nuestra investigación, para comprobar nuestra hipótesis planteada en un inicio, realizaremos una evaluación con la siguiente metodología.

##### 5.2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

###### 5.2.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Baja Productividad en la Fuerza de Ventas

###### 5.2.1.2. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se utilizará la experimentación o reproducción de un hecho con el fin de observar sus características, muestreo basado en una población determinada y entrevistas para evaluar cómo se realiza la actividad de ventas de la manera siguiente:

- 1.- De un universo formado por 130 personas que integran la fuerza de ventas de una empresa, se tomará aleatoriamente el 10% de los vendedores que nos permitirán evaluar su desempeño.

2.- Se les aplicará una entrevista basada en la manera como realizan cada uno de los puntos del proceso de venta que hemos considerado como de mayor importancia de acuerdo a los objetivos de una comercializadora.

3.- Se graficarán los datos arrojados en la entrevista para una mejor visualización de los resultados previamente establecidos los parametros de análisis como sigue:

#### Parámetros.

Para poder analizar objetivamente la función del vendedor se hace indispensable establecer ciertas medidas que permitan evaluar el desempeño del mismo en relación con la calidad de su trabajo por lo que a continuación se hace un análisis de dichos parámetros.

#### Apreciación.

Se establecen cinco niveles de apreciación:

El nivel 1. Se entiende como falta de habilidad o conocimiento, necesidad de desarrollo futuro.

El nivel 2. Representa deficiencia no extrema, sino una evaluación que es tolerable en el desempeño, con posibilidades de mejorar para hacer correcciones.  
Desempeño promedio.

El nivel 3. Identifica al sujeto evaluado dentro del rango de aplicaciones promedio y es aceptable.  
Desempeño arriba del promedio.

---

<sup>16</sup> García Martínez, Münch Galindo, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas. pp.240 México.

El nivel 4. Establece la realización de un esfuerzo adicional por parte del sujeto evaluado.

El nivel 5. Ubica al individuo que destaca en *determinadas actividades de los conceptos a evaluar*.

4.- Se les acompañará a cada uno en un día de trabajo para evaluar el tiempo invertido en cada una de sus actividades.

5.- Se determinarán los tiempos invertidos en cada una de las actividades durante la visita a la cual los acompañaremos, observando su trabajo con la finalidad de realizar un estudio de análisis de *Tiempo Individual* siendo las siguientes:

- Papeleo
- Viaje
- Venta
- Espera
- Pausa / Comida
- Teléfono

Para un análisis de tiempo verdaderamente objetivo, el lector debe considerar algunos aspectos tales como:

A.- El horario de atención a vendedores varia de una empresa a otra por lo que no se puede tomar un estándar por lo que el tiempo total de trabajo varia de acuerdo al mercado donde se desenvuelven los vendedores.

B.- No se trabajó en la investigación, durante toda la jornada laboral de un día, por lo que no figura en algunos casos, tiempo correspondiente a papeleo o labores administrativas, así como tiempo para comidas.

Es importante señalar que una vez evaluada la fuerza de ventas, se llegará a conclusiones que nos permitirán detectar necesidades de capacitación constituyendo la evaluación una herramienta muy útil para determinar en que aspectos es necesario reforzar la capacitación con el fin de brindar herramientas que nos permitan desarrollar a nuestros vendedores para realizar su labor de ventas adecuadamente, para ello determinemos el proceso de como estructurar un programa de capacitación.

6.- Se tabularán los resultados de acuerdo a los niveles establecidos en los parámetros para determinar promedios de desempeño y se graficarán para observar los resultados.

7.- Se revisarán los resultados y se elaborarán las conclusiones.

### 5.2.1.3. DETERMINACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Planteada al inicio de esta investigación.

A continuación los resultados que integran el punto 2 de la Metodología de la investigación denominado "Obtención de la Información".

En primer plano tenemos las entrevistas evaluadas de acuerdo a los niveles establecidos como parámetros que nos permiten presentar la gráfica (5.1). señalando las calificaciones promedio cuyo resumen de evaluaciones encontraremos en la página previa.

La gráfica (5.1.) además de proporcionar datos sobre los resultados, nos permite visualizar aquellas actividades del vendedor en que se deben reforzar las acciones de capacitación así como ubicar aquellos aspectos en los que por alguna causa, no se estén logrando los objetivos.

Lo anterior nos permitirá hacer una adecuada estructura de los contenidos que requerirá un programa de Capacitación.

A continuación encontramos el Análisis del Tiempo Individual de las actividades de:

Papeleo

Viaje

Venta

Espera

Pausa / Comida

Teléfono

Total

En la Columna de minutos, encontramos el número diario invertido en cada actividad en donde el 100% corresponde a un día de trabajo.

Existe un análisis del tiempo que nos permite evaluar la productividad del grupo de ventas.

## ANALISIS DEL TIEMPO INDIVIDUAL

*PATRICIA MARTINEZ R.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	75	12.54
VIAJE	182	30.43
VENTA	149	24.91
ESPERA	67	11.20
PAUSA/COMIDA.	125	20.90
TELEFONO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>598</b>	<b>99.98</b>

*CARLOS MERCADO R.*

	MINUTOS	%
	93	14.59
	124	19.46
	254	39.87
	0	0
	145	22.76
	21	3.29
<b>TOTAL</b>	<b>637</b>	<b>99.97</b>

*LIDIA MORALES G.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	70	20.40
VIAJE	106	30.90
VENTA	129	37.60
ESPERA	38	11.07
PAUSA/COMIDA.	0	0
TELEFONO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>99.97</b>

*GUADÁLUPE NARVAEZ*

	MINUTOS	%
	77	15.30
	99	19.68
	175	34.79
	32	6.36
	120	23.85
	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>503</b>	<b>99.98</b>

## ANALISIS DEL TIEMPO INDIVIDUAL

*JOSE LUIS GOMEZ*

	MINUTOS	%
PAPELEO	249	39.52
VIAJE	91	14.44
VENTA	160	25.39
ESPERA	0	0
PAUSA/COMIDA.	130	20.63
TELEFONO	0	0
TOTAL	630	99.98

*SERGIO GONZALEZ*

	MINUTOS	%
	43	7.13
	84	13.93
	302	50.08
	32	5.30
	142	23.54
	0	0
TOTAL	603	99.98

*ESPERANZA ALMADA.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	54	15.60
VIAJE	126	36.41
VENTA	166	47.99
ESPERA	0	0
PAUSA/COMIDA.	0	0
TELEFONO	0	0
TOTAL	346	99.98

*HERMENEGILDO RDGZ.*

	MINUTOS	%
	0	0
	49	39.51
	58	46.77
	17	13.70
	0	0
	0	0
TOTAL	124	99.98

## ANALISIS DEL TIEMPO INDIVIDUAL

*ERNESTO NAPOLES.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	65	11.64
VIAJE	67	12.00
VENTA	226	40.50
ESPERA	45	8.06
PAUSA/COMIDA.	155	27.77
TELEFONO	0	0
TOTAL	558	99.97

*RODOLFO ORTIZ.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	90	24.60
VIAJE	54	14.75
VENTA	157	42.90
ESPERA	55	15.02
PAUSA/COMIDA.	10	2.73
TELEFONO	0	0
TOTAL	366	100

*GABRIELA SANCHEZ.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	60	13.95
VIAJE	40	9.30
VENTA	210	48.83
ESPERA	15	3.48
PAUSA/COMIDA.	105	24.21
TELEFONO	0	0
TOTAL	430	99.97

*CRISTINA ROMERO.*

	MINUTOS	%
PAPELEO	37	13.75
VIAJE	45	16.72
VENTA	161	59.85
ESPERA	26	9.66
PAUSA/COMIDA.	0	0
TELEFONO	0	0
TOTAL	269	99.98

**ANALISIS DEL TIEMPO INDIVIDUAL***ROBERTO HERNANDEZ.*

	<b>MINUTOS</b>	<b>%</b>
PAPELEO	65	14.90
VIAJE	103	23.62
VENTA	181	41.51
ESPERA	0	0
PAUSA/COMIDA.	65	14.90
TELEFONO	22	5.04
<b>TOTAL</b>	<b>436</b>	<b>99.97</b>

**ANALISIS DEL TIEMPO  
GRUPO**

	<b>MINUTOS</b>	<b>%</b>	<b>EQUIVALENTE HRS.</b>
<b>PAPELEO</b>	978	16.73	16 HORAS 18 MINUTOS
<b>VIAJE</b>	1170	20.02	19 HORAS 30 MINUTOS
<b>VENTA</b>	23.28	39.84	38 HORAS 48 MINUTOS
<b>ESPERA</b>	327	5.59	05 HORAS 27 MINUTOS
<b>PAUSA/COMIDA.</b>	997	17.06	16 HORAS 37 MINUTOS
<b>TELEFONO</b>	43	0.73	00 HORAS 43 MINUTOS
<b>TOTAL</b>	<b>5843</b>	<b>99.97</b>	<b>97 HORAS 23 MINUTOS</b>

INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ESPERANZA ALMADA GOMEZ

NOMBRE DEL VENDEDOR:

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS				*	
2.- PLANEACION DE PRESENTACION				*	
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES				*	
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE				*	
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA				*	
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL				*	
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA				*	
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE				*	
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS		*			
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES				*	
5.- BUSCAR COMPROMISO				*	

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA				*	
2.- REVISION DE VISITAS				*	
3.- TOMAR NOTAS				*	

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS				*	*
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA				*	
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE				*	
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE				*	
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE			*		

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*	*	
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO				*	
8.- ACTITUD POSITIVA				*	
9.- FORMAL, CONSISTENTE				*	
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA				*	
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE				*	
16.- TIENE BUENA DISPOSICION				*	
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS				*	
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO					*

NOMBRE DEL VENDEDOR:

JOSE LUIS GOMEZ REYES

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2- PLANEACION DE PRESENTACION		*			
3- FIJACION DE CITAS		*			
4- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES				*	
5- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA		*			
7- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		*			

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1- APARIENCIA PERSONAL				*	
2- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3- PRIMERA IMPRESION			*		
4- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*	*	
3- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO		*			
5- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS			*		
6- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2- VERIFICAR ACUERDOS		*			
3- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4- MANEJAR OBJECIONES				*	
5- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2- REVISION DE VISITAS		*			
3- TOMAR NOTAS		*			

NOMBRE DEL VENDEDOR :

JOSE LUIS GOMEZ REYES

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS		*			
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA		*			
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	*				
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*	*	
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*	*	
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

SERGIO GONZALEZ VALLADARES

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS		*			
2.- PLANEACION DE PRESENTACION		*			
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES				*	
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA		*			
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		*			

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESIÓN			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERÉS EN EL CLIENTE				*	
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA				*	
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO		*			
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO		*			
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR				*	

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS		*			
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO		*			

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS		*			
3.- TOMAR NOTAS			*		

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS		*			
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA		*			
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	*				
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE		*			
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO				*	
8.- ACTITUD POSITIVA				*	
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA				*	
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO				*	
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO				*	
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS		*			
2.- PLANEACION DE PRESENTACION			*		
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL				*	
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO				*	
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS				*	
6.- USAR MATERIALES DE APOYO				*	
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS				*	
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR				*	

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS			*		
3.- TOMAR NOTAS			*		

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

NOMBRE DEL VENDEDOR :

HERMENEGILDO RODRIGUEZ HARO

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE			*		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE			*		

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

PATRICIA MARTINEZ REYES

81

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS		*			
2.- PLANEACION DE PRESENTACION		*			
3.- FIJACION DE CITAS		*			
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		*			

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA		*			
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO		*			
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS				*	
6.- USAR MATERIALES DE APOYO		*			
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS		*			
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES		*			
5.- BUSCAR COMPROMISO		*			

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS		*			
3.- TOMAR NOTAS			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR :

PATRICIA MARTINEZ REYES

82

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS	*				
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA	*				
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	*				
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO				*	
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*	*	
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO				*	
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE				*	
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA				*	
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO				*	
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES				*	
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION				*	
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

CARLOS MERCADO REYES

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS		*			
2.- PLANEACION DE PRESENTACION		*			
3.- FIJACION DE CITAS				*	
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA		*			
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		*			

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO		*			
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO				*	
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR		*			

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS		*			
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO		*			

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA		*			
2.- REVISION DE VISITAS		*			
3.- TOMAR NOTAS		*			

NOMBRE DEL VENDEDOR :

CARLOS MERCADO REYES

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS		*			
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA		*			
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	*				
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE		*			
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE				*	

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS				*	
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO		*			
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS		*			
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO		*			
8.- ACTITUD POSITIVA		*			
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA		*			
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION		*			
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

LIDIA MORALES GARDUÑO

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION		*			
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES				*	
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE				*	
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		*			

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL				*	
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION				*	
4.- CONTACTO CONCRETO				*	

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO		*			
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS				*	
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS				*	
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR				*	

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS		*			
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO		*			

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS		*			
3.- TOMAR NOTAS			*		

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE			*		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE		*			
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE				*	

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS				*	
3.- SUGIERE MEJORAS				*	
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO				*	
8.- ACTITUD POSITIVA				*	
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS				*	
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE				*	
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

GUADALUPE NARVAEZ ESPINDOLA

87

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION			*		
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE				*	
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE				*	
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA				*	
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS			*		
3.- TOMAR NOTAS			*		

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS		*			
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	*				
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION		*			
3.- FIJACION DE CITAS		*			
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA		*			
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		*			

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA		*			
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO		*			

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA		*			
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO		*			
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS		*			
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR		*			

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES		*			
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA		*			
2.- REVISION DE VISITAS			*		
3.- TOMAR NOTAS			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR :

ERNESTO NAPOLES ALVARADO

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	*				
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION		*			
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

RODOLFO ORTIZ TORRES

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION			*		
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS			*		
3.- TOMAR NOTAS			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR :

RODOLFO ORTIZ TORRES

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE			*		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE			*		

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

GABRIELA SANCHEZ OLMO

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION			*		
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLOO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERÉS EN EL CLIENTE				*	
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO				*	
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR		*			

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA		*			
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA		*			
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS			*		
3.- TOMAR NOTAS			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR :

GABRIELA SANCHEZ OLMO

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE			*		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE			*		

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

CRISTINA ROMERO LUNA

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION			*		
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES			*		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERISTICAS Y VENTAJAS			*		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS		*			
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS		*			
3.- TOMAR NOTAS			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR :

CRISTINA ROMERO LUNA

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE			*		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR:

ROBERTO HERNANDEZ VALDEZ

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS			*		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION			*		
3.- FIJACION DE CITAS			*		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES		*			
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE			*		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS			*		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL			*		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA			*		
3.- PRIMERA IMPRESION			*		
4.- CONTACTO CONCRETO			*		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERÉS EN EL CLIENTE			*		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA			*		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO			*		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO			*		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZICAS Y VENTAJAS				*	
6.- USAR MATERIALES DE APOYO			*		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS			*		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR			*		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA			*		
2.- VERIFICAR ACUERDOS			*		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA			*		
4.- MANEJAR OBJECIONES			*		
5.- BUSCAR COMPROMISO			*		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA			*		
2.- REVISION DE VISITAS			*		
3.- TOMAR NOTAS			*		

NOMBRE DEL VENDEDOR :

ROBERTO HERNANDEZ VALDEZ

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS			*		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA			*		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE			*		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE			*		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		*			

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE			*		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS			*		
3.- SUGIERE MEJORAS			*		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO			*		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO			*		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS			*		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO			*		
8.- ACTITUD POSITIVA			*		
9.- FORMAL, CONSISTENTE			*		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA			*		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO			*		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES			*		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS			*		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO			*		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE			*		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION			*		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			*		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO			*		

- 1 ESPERANZA ALMADA GOMEZ
- 2 JOSE LUIS GOMEZ REYES.
- 3 SERGIO GONZALEZ VALLADARES
- 4 HERMENEGILDO RODRIGUEZ HARO.
- 5 PATRICIA MARTINEZ REYES.

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS	4	3	2	2	2
2.- PLANEACION DE PRESENTACION	4	2	2	3	2
3.- FIJACION DE CITAS	3	2	2	3	2
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES	4	4	4	3	3
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE	4	3	3	3	3
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA	4	2	2	3	3
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS	3	2	2	3	2

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL	4	4	3	4	3
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA	4	3	3	3	3
3.- PRIMERA IMPRESION	3	3	3	3	3
4.- CONTACTO CONCRETO	3	3	3	3	3

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE	4	3	4	3	3
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA	3	4	4	3	2
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO	3	3	2	3	2
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO	3	2	2	3	3
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS	3	3	3	4	4
6.- USAR MATERIALES DE APOYO	3	3	3	4	2
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS	3	3	3	4	3
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR	3	3	4	4	3

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA	3	3	3	3	3
2.- VERIFICAR ACUERDOS	2	2	2	3	2
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA	3	3	3	3	3
4.- MANEJAR OBJECIONES	4	4	3	3	3
5.- BUSCAR COMPROMISO	4	3	2	3	2

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA	4	3	3	3	3
2.- REVISION DE VISITAS	4	2	2	2	2
3.- TOMAR NOTAS	4	2	3	2	3

- 1 ESPERANZA ALMADA GOMEZ
- 2 JOSE LUIS GOMEZ REYES.
- 3 SERGIO GONZALEZ VALLADARES
- 4 HERMENEGILDO RODRIGUEZ HARO.
- 5 PATRICIA MARTINEZ REYES.

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS	5	2	2	3	1
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA	4	2	2	3	1
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	4	2	2	3	1
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE	4	3	2	3	3
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE	3	2	2	3	2

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE	4	3	3	3	3
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS	3	3	3	3	3
3.- SUGIERE MEJORAS	3	3	3	3	3
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	3	3	3	3	4
5.- ESPIRITU COMPETITIVO	3	3	3	3	3
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS	4	4	4	3	4
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO	4	3	4	3	4
8.- ACTITUD POSITIVA	4	3	3	3	3
9.- FORMAL, CONSISTENTE	4	3	4	3	4
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA	3	3	4	4	4
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO	3	3	4	3	4
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES	3	3	3	3	2
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS	3	3	3	3	3
14.- CONFIANZA EN SI MISMO	4	4	4	3	3
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE	4	3	3	3	4
16.- TIENE BUENA DISPOSICION	4	3	3	3	3
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS	4	3	3	3	3
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO	5	3	3	3	3

- 1 CARLOS MERCADO REYES.
- 2 LIDIA MORALES GARDUÑO.
- 3 GUADALUPE NARVAEZ ESPINDOLA.
- 4 ERNESTO NAPOLES ALVARADO.
- 5 RODOLFO ORTIZ TORRES.

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS	2	3	3	3	3
2.- PLANEACION DE PRESENTACION	2	2	3	2	3
3.- FIJACION DE CITAS	4	3	3	2	3
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES	3	4	3	3	3
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE	3	4	4	3	3
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA	2	3	3	2	3
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS	2	2	3	2	3

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL	3	4	3	3	3
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA	3	3	3	2	3
3.- PRIMERA IMPRESION	3	4	3	3	3
4.- CONTACTO CONCRETO	3	4	3	2	3

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE	3	3	4	3	3
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA	3	3	3	2	3
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO	2	2	3	3	3
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO	3	3	3	2	3
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS	3	4	3	3	3
6.- USAR MATERIALES DE APOYO	4	3	3	3	3
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS	3	4	3	2	3
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR	2	4	3	2	3

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA	3	3	4	3	3
2.- VERIFICAR ACUERDOS	2	2	3	3	3
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA	3	3	3	3	3
4.- MANEJAR OBJECIONES	3	3	3	2	3
5.- BUSCAR COMPROMISO	2	2	3	3	3

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA	2	3	3	2	3
2.- REVISION DE VISITAS	2	2	2	3	3
3.- TOMAR NOTAS	2	3	2	3	3

- 1 CARLOS MERCADO REYES.
- 2 LIDIA MORALES GARDUÑO.
- 3 GUADALUPE NARVAEZ ESPINDOLA.
- 4 ERNESTO NAPOLES ALVARADO.
- 5 RODOLFO ORTIZ TORRES.

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS	2	3	2	3	3
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA	2	3	3	3	3
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	2	3	2	2	3
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE	2	2	3	3	3
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE	4	4	2	2	3

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE	3	3	3	3	3
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS	4	4	3	3	3
3.- SUGIERE MEJORAS	3	4	3	3	3
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	2	3	3	3	3
5.- ESPIRITU COMPETITIVO	3	3	3	3	3
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS	2	3	3	3	3
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO	2	4	3	3	3
8.- ACTITUD POSITIVA	2	4	3	3	3
9.- FORMAL, CONSISTENTE	3	3	3	3	3
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA	2	3	3	3	3
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO	3	3	3	3	3
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES	3	3	3	3	3
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS	3	4	3	3	3
14.- CONFIANZA EN SI MISMO	3	3	3	3	3
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE	3	4	3	3	3
16.- TIENE BUENA DISPOSICION	3	3	3	3	3
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS	2	3	3	2	3
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO	3	3	3	3	3

- 1 GABRIELA SANCHEZ OLMO
- 2 CRISTINA ROMERO LUNA
- 3 ROBERTO HERNANDEZ VALDEZ

PLANEACION					
	1	2	3	4	5
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS	3	3	3		
2.- PLANEACION DE PRESENTACION	3	3	3		
3.- FIJACION DE CITAS	3	3	3		
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES	3	3	2		
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE	3	3	3		
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA	3	3	3		
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS	3	3	3		

CONTACTO					
	1	2	3	4	5
1.- APARIENCIA PERSONAL	3	3	3		
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA	3	3	3		
3.- PRIMERA IMPRESION	3	3	3		
4.- CONTACTO CONCRETO	3	3	3		

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO					
	1	2	3	4	5
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE	4	3	3		
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA	3	3	3		
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO	4	3	3		
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO	3	3	3		
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS	3	3	4		
6.- USAR MATERIALES DE APOYO	3	3	3		
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS	3	2	3		
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR	2	3	3		

ACCION					
	1	2	3	4	5
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA	2	3	3		
2.- VERIFICAR ACUERDOS	3	3	3		
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA	2	3	3		
4.- MANEJAR OBJECIONES	3	3	3		
5.- BUSCAR COMPROMISO	3	3	3		

ANALISIS POSTERIOR					
	1	2	3	4	5
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA	3	3	3		
2.- REVISION DE VISITAS	3	2	3		
3.- TOMAR NOTAS	3	3	3		

- 1 GABRIELA SANCHEZ OLMO
- 2 CRISTINA ROMERO LUNA
- 3 ROBERTO HERNANDEZ VALDEZ

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO					
	1	2	3	4	5
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS	4	3	3		
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA	3	3	3		
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE	3	3	3		
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE	3	3	3		
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE	3	2	2		

GENERAL					
	1	2	3	4	5
1.- SERVICIO AL CLIENTE	3	3	3		
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS	3	3	3		
3.- SUGIERE MEJORAS	3	3	3		
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	3	3	3		
5.- ESPIRITU COMPETITIVO	3	3	3		
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS	3	3	3		
7.- INICIATIVA, AUTOMOTIVADO	3	3	3		
8.- ACTITUD POSITIVA	3	3	3		
9.- FORMAL, CONSISTENTE	3	3	3		
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA	3	3	3		
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO	3	3	3		
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES	3	3	3		
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS	3	3	3		
14.- CONFIANZA EN SI MISMO	3	3	3		
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE	3	3	3		
16.- TIENE BUENA DISPOSICION	3	3	3		
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS	3	3	3		
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO	4	3	3		

PLANEACION		19,88/7	=	2,84
1.- PLANEACION DE RUTA DE VISITAS		36/13	=	2,76
2.- PLANEACION DE PRESENTACION		34/13	=	2,61
3.- FIJACION DE CITAS		36/13	=	2,76
4.- DESARROLLO DE NUEVOS CLIENTES		42/13	=	3,23
5.- DESARROLLO DE CLIENTES CLAVE		42/13	=	3,23
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VISITA		36/13	=	2,76
7.- ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION Y METAS		33/13	=	2,53

CONTACTO		12,37/4	=	3,09
1.- APARIENCIA PERSONAL		43/13	=	3,3
2.- ENTREVISTA A PERSONA CORRECTA		39/13	=	3
3.- PRIMERA IMPRESION		40/13	=	3,07
4.- CONTACTO CONCRETO		39/13	=	3

ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO		24,27/8	=	3,09
1.- DESPERTAR INTERES EN EL CLIENTE		44/13	=	3,38
2.- DETERM. E IDENT. MOTIVOS DE COMPRA		39/13	=	3
3.- DEMOSTRACION DEL PRODUCTO		36/13	=	2,76
4.- ENFATIZAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO		36/13	=	2,76
5.- ENFATIZAR CARACTERIZTICAS Y VENTAJAS		43/13	=	3,3
6.- USAR MATERIALES DE APOYO		40/13	=	3,07
7.- USAR BUENAS PREGUNTAS		39/13	=	3
8.- SABER CUANDO ESCUCHAR		39/13	=	3

ACCION		14,21/5	=	2,84
1.- SABER CUANDO CERRAR LA VENTA		39/13	=	3
2.- VERIFICAR ACUERDOS		32/13	=	2,46
3.- IDENTIFICAR SEÑALES DE COMPRA		38/13	=	2,92
4.- MANEJAR OBJECIONES		40/13	=	3,07
5.- BUSCAR COMPROMISO		36/13	=	2,76

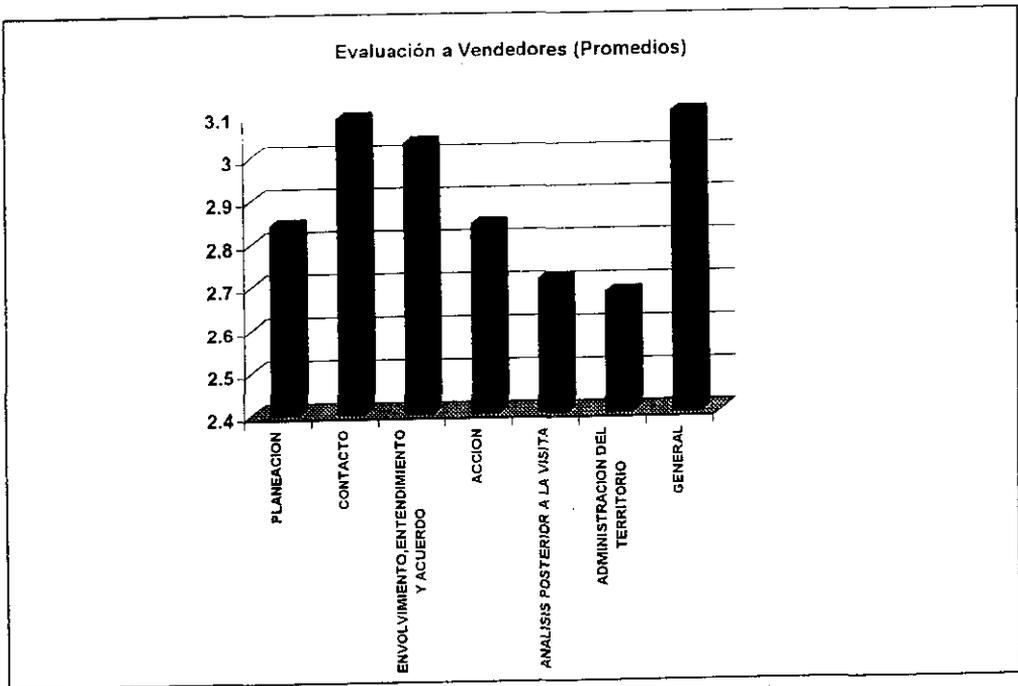
ANALISIS POSTERIOR		8,14/3	=	2,71
1.- LOGRO DE OBJETIVOS DE VISITA		38/13	=	2,92
2.- REVISION DE VISITAS		32/13	=	2,46
3.- TOMAR NOTAS		36/13	=	2,76

ADMINISTRACION DEL TERRITORIO		13.43/5	=	2.68
1.- MANTENER BUENOS RECURSOS		36/13	=	2.76
2.- MANTIENE SUS RECURSOS AL DIA		35/13	=	2.69
3.- MANTIENE SUS TARJETAS DEL CLIENTE		33/13	=	2.53
4.- MINIMIZA TIEMPO DE VIAJE		37/13	=	2.84
5.- UTILIZA EL TELEFONO EFICAZMENTE		34/13	=	2.61

GENERAL		55.94/18	=	3.1
1.- SERVICIO AL CLIENTE		40/13	=	3.07
2.- MANEJA QUEJAS Y PROBLEMAS		41/13	=	3.15
3.- SUGIERE MEJORAS		40/13	=	3.07
4.- ACEPTA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO		39/13	=	3
5.- ESPIRITU COMPETITIVO		39/13	=	3
6.- ACEPTA Y PROMUEVE NUEVAS IDEAS		38/13	=	2.92
7.- INICIATIVA AUTOMOTIVADO		43/13	=	3.3
8.- ACTITUD POSITIVA		42/13	=	3.23
9.- FORMAL, CONSISTENTE		40/13	=	3.07
10.- CUBRIR LINEA COMPLETA		41/13	=	3.15
11.- SOSTIENE ENTUSIASMO		42/13	=	3.23
12.- IDENTIFICA OPORTUNIDADES		41/13	=	3.15
13.- TRATO CON OTRAS PERSONAS		39/13	=	3
14.- CONFIANZA EN SI MISMO		39/13	=	3
15.- FACILIDAD DE RELACIONARSE		43/13	=	3.3
16.- TIENE BUENA DISPOSICION		41/13	=	3.15
17.- SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS		38/13	=	2.92
18.- CONSERVACION DE MUESTRAS Y MATERIALES DE APOYO		42/13	=	3.23

## RESUMEN DE EVALUACIONES:

PLANEACION	2.84	
CONTACTO	3.09	
ENVOLVIMIENTO, ENTENDIMIENTO Y ACUERDO	3.03	
ACCION	2.84	
ANALISIS POSTERIOR A LA VISITA	2.71	
ADMINISTRACION DEL TERRITORIO	2.68	
GENERAL	3.1	
	<hr/>	
TOTAL	20.29	
PROMEDIO	$20.29/7 =$	2.89



GRAFICA 5.1

## CONCLUSIONES.

Tras concluir el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación de un vendedor, siempre existirá cierta incertidumbre sobre su trabajo sino hasta el momento en que lo realice y nos permita evaluar los resultados.

Al revisar los resultados de análisis del tiempo así como los valores de la entrevista realizada al total de los encuestados se cumple la hipótesis planteada en la que se señala que es importante la selección, formación, desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño de los vendedores en una comercializadora para lograr los objetivos de la empresa.

Otro de los objetivos que se logró con este trabajo, es el establecimiento de estándares de desempeño para construir verdaderos equipos de trabajo en el que cada uno de los integrantes contribuyó con un alto nivel de capacidad que se traduzca en mayores logros individuales, de grupo y por consecuencia organizacionales, logrando un mejor nivel y calidad de vida.

En relación con el análisis del tiempo se observa en términos generales, un aprovechamiento relativamente adecuado, que no es representativo del desempeño individual. Ya que existen casos en los que el aprovechamiento es óptimo, y otros en los que se hace necesario un reforzamiento en el entrenamiento de la Administración del tiempo, por otra parte es identificada la posibilidad de optimizar el tiempo a través de un mayor número de visitas o incrementar el tiempo de venta, cara a cara con el cliente.

En lo referente a técnicas de Ventas se observa que en su mayoría; los representantes de Ventas aplican en forma parcial las técnicas, no existiendo un conocimiento profundo de las mismas, consecuentemente es posible incrementar resultados positivos a través de mejores programas de entrenamiento y capacitación.

A nuestro criterio los resultados de la evaluación deben ser revisados y comentados en una sesión entre el supervisor o gerente y el grupo de ventas para establecer planes de acción para solucionar aquellos puntos en los que se detecte deficiencia con la finalidad de convertir las debilidades en fortalezas.

Como podemos ver, una evaluación periódica nos permite detectar aquellos aspectos en los que es necesario capacitar al personal dentro de las organizaciones para el logro de objetivos, el mejoramiento y con ello un beneficio al nivel de vida de los integrantes de la misma.

La capacitación es una herramienta muy útil que, bien aprovechada constituye una ventaja competitiva ante los requerimientos de los Clientes que permita el crecimiento de las empresas comercializadoras mediante la satisfacción de sus necesidades.

## INDICE

Página

Carátula		1
Dedicatoria		2
Hipótesis		3
Introducción		4
<b>Capítulo I.</b>	<b>LA ADMINISTRACIÓN</b>	7
1.1.	Orígenes y Escuelas	8
1.1.1.	Escuelas Científicas	8
1.1.1.1.	Charles Babbage	8
1.1.1.2.	Henry Robinson Towne	9
1.1.1.3.	Frederick W. Taylor	9
1.1.1.4.	Henry Fayol	9
1.1.1.5.	Frank B. Gilbreth & Lillian Moller Gilbreth	10
1.1.1.6.	Henry Lawrence Gantt	11
1.1.2.	Escuelas Humano-Relacionistas	11
1.1.2.1.	Mary Parker Follet	11
1.1.2.2.	Elton Mayo	12
1.1.2.3.	Abraham Maslow	12
1.1.2.4.	Chrys Argyris	12
1.1.2.5.	Herzberg	12
1.1.2.6.	Mc. Clelland	13
1.1.3.	Escuela Estructuralista	13
1.1.3.1.	Renate Mayntz	13
1.1.3.2.	Max Weber	14
1.1.3.3.	Chester Barnard	15
		17
<b>Capítulo II.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	17
2.2.	Definición	17
2.3.	Clasificación	17
2.4.	Planeación de Recursos Humanos	19
2.5.	Objetivos Organizacionales	21
2.6.	Pronósticos	21
2.7.	Planes y Programas de Acción	22
2.8.	Ejecución	22
2.9.	Control	23
2.10.	Actividades de la Planeación de Recursos Humanos.	23
2.10.1.	Reclutamiento	23
2.10.1.1.	Definición	23
2.10.1.2.	Proceso de Reclutamiento	24
2.10.1.3.	Objetivos del Empleo	27
2.10.1.4.	Elementos del proceso del empleo	27
2.10.2.	Selección	27
2.10.3.	Pruebas	28
2.10.3.1.	Clasificación de Pruebas	29
2.10.3.2.	Normas para aplicación de pruebas	30
2.10.4.	Entrevistas	31
2.10.4.1.	Definición de entrevista	31

	2.10.4.2.	Otros tipos de entrevista	32
		2.10.4.2.1. Entrevista de selección	32
	2.10.4.3.	Fases de la entrevista	33
2.10.5.		Entrenamiento	35
	2.10.5.1.	Definición	35
		2.10.5.1.1. Adiestramiento	35
		2.10.5.1.2. Capacitación	35
	2.10.5.2.	Educación	35
	2.10.5.3.	Desarrollo	36
<b>Capítulo III</b>		<b>CAPACITACIÓN</b>	37
	3.1.	Concepto de Capacitación	37
	3.2.	Objetivo de la Capacitación	37
	3.3.	Alcances de la Capacitación	38
		3.3.1. Preparación del personal de nuevo ingreso	38
		3.3.2. Favorecer la adaptación del personal	38
		3.3.3. Ofrecer cursos y seminarios	38
		3.3.4. Preparar a los interesados	38
	3.4.	Proceso de Capacitación	38
		3.4.1. Planeación y Programación	39
		3.4.2. Operación y Registro	39
		3.4.3. Evaluación	39
	3.5.	Proceso de Desarrollo de un programa de Capacitación	40
		3.5.1. Importancia de un programa de capacitación	40
		3.5.2. Antecedentes para la elaboración de un programa	40
		3.5.2.1. Descripción de actividades	41
		3.5.2.2. Características de los participantes	41
		3.5.2.3. Número de participantes.	41
	3.6.	Integración del Proceso de Capacitación	42
		3.6.1. Redacción y análisis de objetivos	42
		3.6.2. Estructura del contenido	42
		3.6.3. Evaluación	42
		3.6.4. Selección de temas y materiales didácticos	42
		3.6.5. Preparación de la instrucción	43
		3.6.6. Organización del curso a seguir	43
<b>Capítulo IV.</b>		<b>EL REC. HUM. EN LAS COMERCIALIZADORAS Y LA FUNCIÓN DE VENTAS</b>	
	4.1.	Antecedentes	44
	4.2.	Habilidades que debe tener un representante de ventas	44
		4.2.1. Educación, Entrenamiento y Desarrollo	44
		4.2.1.1. Conocimiento del producto	45
		4.2.1.2. Conocimiento de los productos de su compete	45
		4.2.1.3. Actitud	45
		4.2.1.4. Actitud hacia su producto	45
		4.2.1.5. Actitud hacia su compañía	45
		4.2.1.6. Actitud hacia sus compradores	45
		4.2.1.7. Habilidades de ventas	46
		4.2.1.8. Administración de Tiempo y territorio.	46

4.3.	Progreso	46
4.3.1.	Definición	46
4.4.	Vender	47
4.4.1.	Definición	47
4.5.	Progreso Organizacional	47
4.5.1.	Progreso Individual	47
4.6.	Proceso de Venta	48
4.6.1.	Planeación	48
4.6.2.	Planeación de ruta de visitas	48
4.6.3.	Planeación y presentación	49
4.6.4.	Fijación de citas	49
4.6.5.	Desarrollo de nuevos clientes	49
4.6.6.	Desarrollo de clientes clave	49
4.6.7.	Establecimiento de objetivos de visita	50
4.6.8.	Establecer metas y planes de acción	50
4.6.9.	Contacto	51
4.6.10.	Apariencia personal	51
4.6.11.	Entrevista con la persona correcta	51
4.6.12.	Primera impresión	51
4.6.13.	Contacto concreto	51
4.6.14.	Envolvimiento, entendimiento y acuerdo	51
4.6.15.	Despertar el interés del cliente	52
4.6.16.	Determinar e identificar motivos de compra	52
4.6.17.	Demostración del producto	52
4.6.18.	Enfatizar beneficios del producto	52
4.6.19.	Enfatizar características únicas y ventajas	53
4.6.20.	Usar buenas preguntas	53
4.6.21.	Preguntas abiertas	53
4.6.22.	Preguntas reflejadas	54
4.6.23.	Preguntas dirigidas	54
4.6.24.	Preguntas de selección	54
4.6.25.	Saber cuándo escuchar	54
4.6.26.	Acción	54
4.6.27.	Cierre de una venta	55
4.6.28.	Intercambiar información	55
4.6.29.	Ofrecer un servicio	55
4.6.30.	Saber cuándo cerrar la venta	55
4.6.31.	Señales verbales	55
4.6.32.	Señales no verbales	55
4.6.33.	Verificar acuerdos	56
4.6.34.	Identificar señales de compra	56
4.6.35.	Manejar objeciones	56
4.6.36.	Reconocer la objeción	56
4.6.37.	Buscar compromiso	56
4.6.38.	Análisis posterior	57
4.6.39.	Logro de objetivos de visita	57
4.6.40.	Revisión de visita	57

	4.6.41.	Tomar notas	57
	4.6.42.	Administración del territorio	57
	4.6.43.	Mantener buenos registros	57
	4.6.44.	Mantener sus registros al día	58
	4.6.45.	Mantener tarjetas del cliente	58
	4.6.46.	Minimizar tiempo de viaje	58
	4.6.47.	Usar el teléfono eficazmente	58
	4.6.48.	Conceptos generales	58
	4.6.49.	Servicio al cliente	58
	4.6.50.	Manejo de quejas y de problemas	59
	4.6.51.	Sugerir mejoras	59
	4.6.52.	Aceptar responsabilidades de trabajo	59
	4.6.53.	Espíritu competitivo	59
	4.6.54.	Aceptar y promover nuevas ideas	59
	4.6.55.	Iniciativa y automotivación	59
	4.6.56.	Actitud positiva	60
	4.6.57.	Formalidad y consistencia	60
	4.6.58.	Cubrir línea completa	60
	4.6.59.	Sostener entusiasmo	60
	4.6.60.	Identificar oportunidades	60
	4.6.61.	Trato con otras personas	61
	4.6.62.	Confianza en sí mismo	61
	4.6.63.	Facilidad para relacionarse	61
	4.6.64.	Tener buena disposición	61
	4.6.65.	Seguimiento de compromisos	61
	4.6.66.	Conservación de muestras y material de apoyo	62
<b>Capítulo V.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>		63
	5.1.	Evaluación de desempeño del vendedor	63
	5.2.	Antecedentes	63
	5.2.1.	Metodología de la investigación	63
	5.2.1.1.	Definición del problema	63
	5.2.1.2.	Obtención de la información	63
	5.2.1.3.	Determinación de la hipótesis	66
		Análisis del Tiempo Individual	68
		Cuestionario	73
		Resumen de Evaluaciones	107
		Gráfica Evaluación a Vendedores (Promedios)	108
		Conclusiones	109
		Índice	111