



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL
PROCEDIMIENTO DE VENTA DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA E IMPORTADORA
DE ALIMENTOS DEL GOLFO S.A. DE C.V.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MARIANA FLORES SALAS

Director de Tesis:

Mtra. Alma Aída Lamadrid Rodríguez

Revisor de Tesis:

Lic. Rosa Mateu Morando

BOCA DEL RIO, VER.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIAS

El presente trabajo, lo dedicamos a las personas que han intervenido en el directa o indirectamente, enriqueciéndonos con ello.

A mi familia, asesores, y amigos por su apoyo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de vivir y enseñarme que existen momentos gratos y no tan gratos y que debemos luchar por lo que deseamos y por permitirme terminar esta etapa de mi vida.

A mis Padres por todos sus consejos, enseñanzas, amor, dedicación y por apoyarme en todo y a cada momento.

Y por todo lo que me han dado: la vida; y principalmente por confiar en mi, esto y lo que venga es para ustedes y por ustedes, los amo.

A mis Abuelos por sus sabios consejos y por tener fe y confianza en mi, los quiero mucho y aunque no estén presentes nunca los olvidare.

A mi Hermana por su paciencia, confianza, amor y por todo lo que hemos vivido juntas y que nunca dejes de luchar por lo que deseas. Te quiero mucho

A mis Amigos por todos los momentos que disfrutamos juntos y por el cariño que les tengo y el que me han demostrado, los quiero mucho.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I	
METODOLOGIA	
1. Planteamiento del problema.....	2
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Hipótesis.....	4
1.5 Variables.....	4
1.6 Definición de variables.....	4
1.7 Tipo de estudio.....	5
1.8 Diseño.....	5
1.9 Población y muestra.....	5
1.10 Instrumentos de medición.....	6
1.11 Recopilación de datos.....	6
1.12 Procedimiento.....	6
1.13 Procedimiento.....	6
1.14 Análisis de datos.....	7
1.15 Importancia del estudio.....	7
1.16 Limitaciones del estudio.....	8
Capítulo II	
MARCO TEORICO	
2.1 Conceptos.....	9
2.1.1 Calidad.....	9
2.1.2 Auditoria Administrativa.....	10
2.2 Definiciones y Conceptos asociados.....	10
2.2.1 Auditoria Administrativa.....	11
2.2.2 Auditoria Administrativa de calidad.....	11
2.2.3 Auditoria Administrativa del sistema de calidad.....	11
2.2.4 Sistema de calidad.....	11
2.2.5 Observación.....	11

2.3 Tipos de Auditorías Administrativa.....	11
2.3.1 Auditorías Administrativa.....	12
2.3.2. Auditorías Administrativa del sistema de calidad.....	14
2.3.3. Observación de auditoría administrativa.....	15
2.3.4 Evidencia Objetiva.....	15
2.4 Aspectos básicos de la calidad.....	15
2.5 Uso de las normas ISO 9000.....	16
2.6 Calidad para las ventas.....	17
2.6.1 ¿Porque es tan importante la calidad en las ventas?.....	17
2.6.2. Características de la calidad en ventas.....	17
2.6.3. Características y satisfacción de los clientes.....	17
2.6.4. Características de calidad en el procedimiento de ventas.....	18
2.7. Normas de desempeño y las personas.....	18
2.7.1. Optimización del desempeño en ventas.....	19
2.8 La ruta al éxito en las ventas.....	19
2.9. Las cuatro fases de una auditoría de ventas.....	20
2.9.1 Planeación.....	20
2.9.2. Instrumentación.....	20
2.9.3. Medición.....	22
2.9.4. Corrección.....	22
3. Procedimiento de auditoría administrativa de 4 fases.....	22
3.1. Fase de Planeación.....	22
3.2 Fase de Instrumentación.....	23
3.3 Fase de Medición.....	23
3.4 Fase de Corrección.....	23
4. Naturaleza de la Administración de ventas.....	23
4.1 El Papel Del Vendedor.....	24
4.2. Características del vendedor.....	25
4.3.1 Actitudes técnicas del vendedor.....	26
4.3.1 Factores negativos de la presentación del personal.....	26
4.3.2 Factores positivos de la presentación personal.....	26

4.3.3. Apariencia Física.....	28
5. El desarrollo de una estrategia de producto por parte del vendedor.....	29
5.1.1. Los conceptos claves que debe dominar el vendedor.....	29
5.1.2. Que debe conocer el vendedor del producto.....	29
5.1.3. Fuentes de Información del producto.....	29
5.1.3.1. Programas de formación de vendedores.....	29
6. El ámbito de la administración de un equipo de ventas.....	30
6.1. Equipo de ventas externos.....	31
6.2. Gran variedad de trabajo de ventas.....	33
6.2.1. Los trabajos de ventas difieren de otros trabajos.....	34
6.3. Naturaleza de la administración de ventas.....	35
6.4. Organización de un equipo de ventas.....	36
6.4.1. Naturaleza de la organización de ventas.....	36
7. Elaboración del perfil y captación de vendedores.....	36
7.1. Selección del equipo de ventas y planificación estratégica.....	39
7.1.1. Importancia de un buen programa de selección.....	37
7.1.2. Responsabilidad principal del director de ventas.....	38
8. Motivación del equipo de ventas.....	39
8.1. Concepto de motivación.....	39
8.2. Motivando al personal.....	39
8.3. Cuatro grandes incentivadores.....	40
8.3.1. Frederick Taylor.....	40
8.3.2. Elton Mayo.....	40
8.3.3. Abraham H. Maslow.....	40
8.4. Dimensiones de la motivación de ventas.....	41
8.5. Importancia de la motivación.....	41
8.5.1. Naturaleza especial del trabajo de ventas.....	41
8.5.2. Individualidad del vendedor.....	42
8.5.3. Diversidad de objetivos de la compañía.....	42
8.6. Factores relacionados con el comportamiento en la motivación.....	42
8.6.1. Comprensión de las necesidades personales.....	43
8.6.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	43
8.6.3. Teoría de la motivación-higiene.....	43
8.6.4. Rendimiento/remuneración: un anexo condicional.....	44

8.6.5. Ambigüedad del rol del vendedor.....	45
8.6.6. Conflicto de roles.....	45
8.6.7. Esfuerzo/rendimiento: un anexo condicional.....	45
8.6.8. Remuneraciones no financieras.....	46
8.6.9 Enriquecimiento del puesto de trabajo.....	46
8.6.10 Reconocimiento y premios honoríficos.....	46
8.6.11 Ascensos.....	47
8.6.12. Estimulo y alabanzas.....	47
8.6.13 Reuniones de ventas.....	47
8.6.13.1. Objetivos de las reuniones de ventas.....	48
8.6.14 Concursos de ventas.....	48
8.6.14.1. Objetivos de los concursos.....	48
8.7. Motivación y rendimiento.....	49
9. Liderazgo y supervisión de un equipo de ventas.....	50
9.1. Liderazgo ¿en que consiste?.....	50
9.2. Características y técnicas del liderazgo.....	50
9.2.1. Características personales.....	50
9.3. Estilo de liderazgo.....	52
10. Concepto de supervisión.....	53
10.1 Razones para la supervisión.....	53
10.1.1. Coacción.....	53
10.1.2. Mejor rendimiento y moral mas lata.....	54
10.2. Nivel de supervisión necesario.....	54
10.3. Factores que determinan el nivel de supervisión necesaria.....	55
10.4 Herramientas y técnicas de supervisión.....	55
10.4.1 Contacto Personal.....	55
10.4.2. Informe de Ventas.....	56
11. Comunicación y Comportamientos Básicos.....	58
11.1. La Comunicación: Concepto.....	58
12. Los Clientes.....	59
12.1. El Servicio al Cliente.....	59
12.1.1. ¿Como definiríamos el Servicio al Cliente?.....	59
12.2. La Importancia del Servicio Al Cliente.....	59
12.2.1. El Reconocimiento.....	59
12.2.2. La Necesidad de Seguridad.....	60

12.3. La Importancia de Generar Confianza al Cliente.....	61
12.3.1 La Quejas y Reclamaciones: Las Quejas	
Una segunda Oportunidad para Ganar La Fidelidad de los Clientes.....	61
13. Responsabilidad y Honestidad Del Profesional De La Venta.....	62
13.1 Honestidad con sus Clientes.....	62
13.2 Honestidad Con Su Compañía.....	62
14. Capacitación.....	63
14.1 Capacitación De Recursos Humanos.....	65
14.2. Importancia De La Capacitación de Recursos Humanos.....	66
14.3 Beneficios De La Capacitación Para El Trabajador Y La Empresa	
14.3.1. Detectar las necesidades de capacitación.....	67
14.3.2. Ventajas de detectar las necesidades de capacitación.....	68
14.3.3. Técnicas de detención de necesidades.....	68
14.4. Herramientas de capacitación.....	69
14.5. Factores para seleccionar una técnica de capacitación.....	70
14.5.1. Técnicas de capacitación aplicadas.....	70
Capítulo III	
RESULTADOS	
3.1. Procesamiento y Análisis de Resultados	76
3.2. Interpretación de Datos.....	113
Capítulo IV	
CONCLUSIONES	
4.1 Conclusiones.....	114
4.2 Sugerencias.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	122

INTRODUCCIÓN

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades que lleva a cabo. Debido a que durante la aplicación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, por lo tanto el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas.

A pesar de esta necesidad muchas empresas tienen procedimientos de control inadecuados, por lo tanto los clientes no quedan satisfechos con el producto y el servicio que se les está ofreciendo, ya que estos cada vez requieren más calidad en sus productos, servicios y procedimientos, debido a que el mercado se está haciendo cada vez más cambiante y sobre todo exigente.

En esta investigación detallaremos la auditoría administrativa en ventas comenzando por algunas definiciones de la misma, tipos de auditoría administrativa, procedimiento para llevarla a cabo. Así como aspectos del vendedor, supervisión, clientes, y entre otros temas relacionados con las ventas.

En esta tesis se pretende demostrar las zonas problemáticas que identifica la auditoría administrativa y por lo tanto conocer por qué han decrecido las ventas en la empresa "Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo S.A DE C.V." recomendando a su vez acciones correctivas a este problema ya sean a mediano y corto plazo.

CAPITULO I METODOLOGIA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En toda empresa se requiere de la administración y sus diversas funciones.

La administración es un procedimiento de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos. Para controlar cualquier recurso y saber si esta funcionando de manera adecuada se necesitan distintos programas y procedimientos.

En esta investigación se tratará un procedimiento para controlar y revisar las ventas mediante una auditoría administrativa en función a las ventas.

La auditoría administrativa en función a las ventas: es hacer una revisión a los programas y procedimientos de las ventas de una organización y de las personas que se encargan de esta función.

En la empresa "Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo S.A. de CV.", se ha caracterizado por gozar de buenas ventas, pero de un tiempo a la fecha estas han decrecido notoriamente por lo que a la empresa le preocupa

esta situación ya que las ventas reflejan que la baja en los ingresos impactan de manera considerable la rentabilidad de la misma.

Por esto se investigaran las razones por las cuales las ventas han disminuido mediante la elaboración de una auditoria administrativa en función a las ventas.

Entonces: ¿A que se debe que las ventas de la empresa antes mencionada estén disminuyendo?

1.2 Justificación

Esta investigación trata de explicar o dar una idea de cuales son las causas de la disminución de las ventas en una organización mediante la aplicación de una auditoria administrativa en función a las ventas.

La auditoria administrativa: es un procedimiento aplicable a cualquier tipo o tamaño de empresa, y es de gran relevancia, ya que llevándola a cabo se identificarán las causas de la disminución de las ventas. Este se encarga de revisar los procedimientos de venta actuales y verifica si son los apropiados y que se realicen de acuerdo a las normas de la compañía, ya que son de vital importancia para que estas generen utilidades y la organización se mantiene en la preferencia del cliente.

Mediante la auditoria administrativa pretendo que los vendedores sean eficientes, para que así la competencia no abarque el mercado y por lo tanto no se apodere de nuestros clientes y como consecuencia exista la escasez de producto.

La persona que lea esta investigación se le mostrará que es una auditoria administrativa en función a las ventas, como se lleva a cabo al igual que se identificarán los factores que causan el decremento de ventas en la empresa "Comercializadora e Importadora de Alimentos Del Golfo S.A. De CV."

1.3 Objetivos

Objetivo general:

- Determinar a través de una auditoría administrativa el correcto funcionamiento de los procedimientos de ventas en la empresa "Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo S. A DE CV".

Objetivo específico:

- Hacer una auditoría administrativa en el departamento de ventas
- Identificar los factores que están afectando las ventas de la empresa

1.4 Hipótesis

Trabajo: Las ventas en la empresa Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo S.A. de CV. han disminuido debido a que no se realiza una auditoría administrativa a los procedimientos de venta.

Nula: No es verdad que el no que no el realizar auditoría administrativa a los procedimientos de venta sea la causa por la que disminuyen las ventas.

1.5 Variables

Variable dependiente: Decremento de ventas

Variable independiente: Auditoría Administrativa en el procedimiento de ventas

1.6 Definición De Variable

VD: Decremento de ventas: es la decaída en el porcentaje de las ventas de un producto que ya no se vende de la misma manera como se venía haciendo.

VI: Auditoría Administrativa en el procedimiento de ventas: Es analizar e identificar la función de ventas dentro de la estructura orgánica de la empresa, determinando la efectividad de su operación y la forma de emplear los recursos.

Definición Operacional:

Decremento de ventas: esta se medirá por medio de la comparación de reportes de ventas ya sean semanales, mensuales etc.

Auditoria Administrativa: se examinará y evaluará si hay políticas, registro, control, análisis, pronósticos, administración de ventas y sobre todo el servicio al cliente.

1.7 Tipo De Estudio

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo ya que se acudirá a una empresa a investigar las razones del porque se esta presentando un decremento en las ventas.

Se aplicarán cuestionarios a los vendedores para que sean llenados por los mismos.

Después se va analizar a los vendedores de esta empresa para saber sus razones del porque no se está vendiendo el producto como antes.

1.8 Diseño

El diseño que se va a utilizar es el longitudinal ya que se va a acudir a la empresa "Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo SA de CV "para saber cuales son los motivos por los que las ventas han disminuido.

1.9 Población Y Muestra

Población: la población de esta investigación es una empresa industrial que se dedica a la elaboración productos alimenticios del puerto de Veracruz.

Se analizará la empresa industrial llamada "Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo S.A. de CV

Muestra: se analizaran a 16 personas del sexo masculino con una edad entre 30 y 45 años todos ellos pertenecientes al departamento de ventas y que tiene función como vendedores en la empresa a investigar.

Tipo De Muestreo

Esta investigación es tipo de muestreo sujetos voluntarios ya que de las 10 personas a analizar todas aceptaron ya que también desean saber cual es el motivo de que las ventas han disminuido.

1.10 Instrumentos De Medición

En esta investigación se ocupará cuestionarios como instrumento de medición que será aplicado a las personas a analizar.

1.11 Recopilación De Datos

La recopilación de los datos de esta investigación se hará de la siguiente manera:

Teórica: se apoyara en libros, revistas e Internet.

Campo real: se aplicara cuestionarios y entrevistas a las personas a analizar

1.12 Procedimiento

1. Elaborar metodología
2. Recopilar información teórica
3. Realizar instrumentación
4. Aplicar el instrumento
5. Recopilar datos obtenidos
6. Analizar datos obtenidos
7. Ofrecer sugerencias para corregirlo
8. Elaborar conclusiones

1.13 Procedimiento

1. Se observa qué problema se está presentando en la empresa a investigar y se realizan hipótesis para saber que es lo que ocasiona el problema
2. Se acude a investigar a libros, Internet, revistas, etc. para saber cual es la posible solución y causa del problema

3. Después de haber acudido a libros, revistas, etc. se elabora el instrumento con el que se va a medir a las personas para así saber cual es la verdadera razón que ocasiona el problema que se esta presentando.
4. Después de haber elaborado el instrumento se acudirá a la empresa ha realizar la aplicación del instrumento para que las personas a analizar los respondan.
5. Ya que se aplico el instrumento a las personas, se une la información que fue otorgada por estas personas.
6. Ya que se reunió la información se analizarà detalladamente para saber cual es la causa del problema
7. Como se investigó en libros, ya se aplicó el instrumento y se analizaron los resultados se podrá dar una solución al problema que se esta generando en la empresa.
8. Después de haber terminado con toda la investigación se realizarán conclusiones acerca de la investigación.

1.14 Análisis De Datos

Los datos obtenidos en la presente tesis se analizarán de las encuestas que fueron aplicadas a los vendedores de dicha empresa, y según las respuestas que estas personas nos hayan dado se analizarà el verdadero problema del por que las ventas decremantan en esta empresa.

1.15 Importancia Del Estudio

Esta investigación trata de explicar o dar una idea de cuales son las causas de la disminución de las ventas en una organización mediante la aplicación de una auditoria administrativa en función a las ventas.

La auditoria administrativa: es un procedimiento aplicable a cualquier tipo o tamaño de empresa, y es de gran relevancia, ya que llevándola a cabo se identificaran las causas de la disminución de las ventas. Este se encarga de revisar los procedimientos de venta actuales y verifica si son los apropiados y que

se realicen de acuerdo a las normas de la compañía, ya que son de vital importancia para que estas generen utilidades y la organización se mantiene en la preferencia del cliente.

La auditoría administrativa se realiza con el fin de que la competencia no abarque a nuestros clientes, los vendedores sean eficientes y que no falte el producto en el mercado.

La persona que lea esta investigación se podrá dar cuenta de qué es la auditoría administrativa en función a las ventas y la causa del por que de la disminución de las ventas en la empresa "Comercializadora e Importadora de Alimentos del Golfo S.A. De CV."

1.16 Limitaciones Del Estudio

Algunas limitaciones que se encontraran en la realización de esta investigación son:

- Que las personas a evaluar no deseen cooperar
- Que las personas a evaluar no contesten de forma honesta
- Que la empresa no facilite información

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 CONCEPTOS

2.1.1- Calidad

La calidad es el conjunto de propiedades y características de una entidad que la hacen apta para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

En los organismos, son llevadas a cabo acciones con el fin de incrementar la efectividad y eficiencia de las actividades y de los procedimientos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus clientes, que pueden definirse como mejoramiento de la calidad.

Estas actividades consisten en recabar información que permita determinar si la calidad de un sistema, servicio, producto o procedimiento concuerda con la norma previamente adoptada y satisface los requisitos establecidos; esta actividad se denomina auditoría administrativa.

2.1.2 Auditoria Administrativa

La auditoria administrativa se define entonces como un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de la calidad y sus resultados satisfacen los requisitos preestablecidos y si los mismos son instrumentados efectivamente.

Los Principales propósitos que llevan a planear una auditoria son:

- Determinar la efectividad del sistema de calidad con los requisitos especificados,
- Determinar la efectividad del sistema de calidad instrumentado.
- Evaluar la necesidad de introducir mejoras o acciones correctivas, o bien satisfacer requisitos reglamentarios.

Conviene que todos los elementos sean auditados y evaluados internamente en forma regular, teniendo en cuenta el estado y la importancia de la actividad por auditar, abarcando al menos personal, instalaciones, mantenimiento de edificios y equipos, almacenamiento de materias primas, productos intermedios y terminados, equipos, producción y controles durante el procedimiento, control de calidad, documentación, saneamiento e higiene, programas de validación-revalidación, calibración de instrumentos o sistemas de medición, procedimientos de retiro de productos del mercado, manejo de reclamos, control de rótulos, y por supuesto, resultados de inspecciones anteriores y medidas correctivas adoptadas.

2.2 Definiciones Y Conceptos Asociados

2.2.1 Auditoria Administrativa:

Examen metódico e independiente que se realizà para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

2.2.2 Auditoría Administrativa De Calidad

Examen sistemático de los actos y decisiones relacionados con la calidad, con el fin de verificar o evaluar con independencia, así como informar el grado de cumplimiento, a los requerimientos operacionales del sistema de calidad, o a las especificaciones o requerimientos contractuales del producto o servicio.

2.2.3 Auditoría Administrativa Del Sistema De Calidad:

Actividad documentada realizada con objeto de verificar, mediante el examen y evaluación de evidencias objetivas, que los elementos del sistema de calidad aplicables son adecuados y han sido desarrollados documentados e implantados de forma efectiva de acuerdo con los requisitos especificados

2.2.4 Sistema De Calidad

Estructura organizativa, procedimientos, procedimientos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.

2.2.5 Observación

Las observaciones indican deficiencias de control, falta de eficiencia, no conformidades, utilización no adecuada de recursos falta de transparencia y resistencia a la auditoría.

2.3 Tipos De Auditorías administrativa

Las auditorías administrativa pueden ser conducidas por, o en nombre de, el organismo en sí (auditorías administrativa internas), por sus clientes y por organismos independientes (auditorías administrativa externas).

Las auditorías administrativa conducidas por el organismo en sí, o auditorías administrativa internas, pueden ser dirigidas por miembros del organismo o por otras personas en nombre del mismo y proporcionan una eficaz revisión por la dirección y para las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.

Las auditorías administrativas conducidas por los clientes pueden ser dirigidas por clientes del organismo o por personas contratadas en nombre del cliente, y proporcionan confianza en el proveedor.

El tercer tipo de auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por organismos de certificación competentes para obtener una certificación o un registro y así proporcionar confianza a un grupo de clientes potenciales.

Las auditorías administrativas externas pueden suministrar, desde las perspectivas del cliente, un mejor grado de objetividad.

Por último, resta decir que la frecuencia de las auditorías administrativas dependerá de las necesidades de cada compañía, considerándose circunstancias típicas a tener en cuenta para decidir la misma: cambios significativos en la conducción, organización, políticas, técnicas o tecnologías que puedan afectar el sistema de calidad, o cambios del sistema en sí mismo y los resultados de recientes auditorías administrativas previas.

2.3.1 Auditorías Administrativas

La auditoría administrativa es un factor fundamental de la dirección del sistema de calidad de cualquier organización ya que proporciona los datos para evaluar y mejorar la eficacia del sistema.

La auditoría administrativa del sistema de calidad es una parte de la auditoría de sistemas de gestión en el que el sistema auditado es el de calidad.

Se denomina auditoría administrativa del sistema de calidad al examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Una auditoría administrativa implica un análisis sistemático y objetivo. Este análisis va dirigido a distintos campos:

- Sistema de calidad
- Procedimientos de trabajo recogidos en el sistema
- Producto resultado de los procedimientos

Auditorías administrativa de Sistemas: es la que se refiere a la observación, análisis y mejora de los sistemas, organizaciones o procedimientos de calidad existentes.

Auditorías administrativa de Procedimientos: es la auditoría administrativa que se refiere a la observación de procedimientos de toda clase, dedicando especial atención a los procedimientos especiales.

Auditorías administrativa de Producto: es la que se efectúa sobre determinadas muestras extraídas de los procedimientos de producción, para observar con minuciosidad y de acuerdo con un procedimiento especial, las posibles desviaciones del producto con relación a sus especificaciones.

Para garantizar la independencia de la auditoría, las auditorías administrativa de calidad son realizadas por personas independientes del área auditada. En todo caso, las personas que realizan la actividad de auditoría administrativa, tanto interna como externa, están sometidos a una formación específica que cubre tanto el campo de sistemas de calidad como el de técnica de auditoría.

La auditoría administrativa de sistemas de calidad es una herramienta estratégica de información de la dirección, en lo que respecta a la observación, análisis y mejora de los sistemas, organización y procedimientos de calidad existentes.

En este texto se hace constantemente referencias de que es auditoría administrativa, esto con el objeto de facilitar la identificación de estas referencias.

El sistema de calidad es el conjunto de estructura, metodologías y recursos necesarios que se establecen por parte de una organización para gestionar la

calidad en orden a conseguir los objetivos que se proponen de acuerdo a la política de calidad definida y documentada por la dirección de la organización.

La auditoría administrativa es una herramienta estratégica que permite a la dirección de la organización determinar la adecuación, cumplimiento y eficacia del sistema de calidad.

2.3.2 Auditorías administrativa Del Sistema De Calidad:

“Las auditorías administrativa deberían planificarse y llevarse a cabo para determinar si las actividades del sistema de la calidad de la organización, y los resultados relacionados con ella, cumplen con las previsiones establecidas y para determinar la eficacia del sistema de la calidad. Todos los elementos el sistema deberían ser auditados y evaluados internamente a intervalos regulares en función de la situación en la que se encuentra e importancia de la actividad que se va a auditar, por este motivo, la dirección de la organización debería establecer e implantar un plan de auditorías administrativa apropiado”.

La auditoría administrativa debe formar parte del sistema de calidad de la empresa, y tienen un carácter eminente preventivo. Es la herramienta fundamental en todo procedimiento de detección de oportunidades de mejora.

La auditoría administrativa consiste en un examen de evidencias en un área y un tiempo determinados. El alcance de la auditoría administrativa dependerá del área, límites de tiempo y directrices del cliente. La necesidad particular del cliente en lo que respecta a información del sistema de calidad, determina el objetivo de la auditoría y de alguna forma, también el método a utilizar.

La auditoría administrativa examina los registros acumulados y las metodologías usadas para detectar causas de errores existentes y/o potenciales y, de acuerdo a la naturaleza de ellas, hacer que se propongan e implanten las acciones correctoras y/o preventivas necesarias para eliminarlas.

2.3.3 Observación De Auditoría administrativa:

Expresión de un hecho realizado durante una auditoría administrativa y apoyada por evidencia objetiva.

Las observaciones deben describirse de forma que faciliten la identificación de las causas y permitan guiar la decisión sobre las acciones correctoras.

2.3.4 Evidencia Objetiva

Información, cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos obtenidos mediante observación, medida, ensayo u otros medios.

La evidencia objetiva debe ser:

- Suficiente: cualquier persona sensata llega a la misma conclusión que el auditor
- Competente: utilizando técnicas apropiadas de auditoría administrativa documentación original, calidad de las fuentes.
- Relevante: grado de apoyo de las observaciones.
- Útil: ayuda auditado a conseguir los objetivos

2.4 Aspectos Básicos De La Calidad

Calidad significa "aptitud para el uso ". Se pretende que los clientes que se encuentran en un mercado objetivo usen los bienes o servicios. Estos clientes tienen necesidades específicas. Si no se satisfacen, percibirán los bienes o servicios como poco aptos para su uso. A la larga, la dirección considerara tales productos y servicios poco aptos para la venta. Asimismo, la dirección deberá preocuparse por la capacidad que tiene un bien o servicio de lograr una utilidad.

La dirección no puede permitirse ignorar los procedimientos ineficaces que afectan el desempeño de la organización de ventas.

Cuando sea necesario, las actividades de trabajo de los empleados deben revisarse, corregirse y mejorarse para asegurar el éxito en las ventas. Los sistemas de calidad y las auditorías administrativa de la misma pueden

proporcionar los medios para identificar las actividades de trabajo que es preciso mejorar.

El termino de sistema de calidad habla de "documentar e instrumentar todas las actividades que influyen en la calidad del producto, servicio o procedimiento que brinda una organización.

La definición de auditoría administrativa es:

Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de las mismas cumplen con los acuerdos planeados y si tales acuerdos se instrumentan con eficacia y son apropiados para alcanzar los objetivos.

2.5 Uso de las Normas ISO 9000

La serie ISO 9000 de normas de administración y aseguramiento de la calidad surgió como un lineamiento aceptado internacionalmente para mejorar el desempeño de las empresas.

Las normas de ISO 9000 proporcionan lineamientos para crear e instrumentar un sistema de administración de la calidad. Tales lineamientos se escriben en forma genérica y pretenden ser de uso general en todas las industrias y entornos organizacionales de la empresa.

Un excelente lugar para comenzar es ISO 9004-1; esta norma describe la forma de desarrollar e instrumentar un sistema de calidad. ISO 9004-1 reconoce que el sistema de calidad de una empresa abarca las actividades de trabajo de ventas y distribución. Si bien ISO 9004-1 se refiere brevemente a las actividades de ventas, asigna un énfasis mucho mayor a las tareas de diseño, producción, instalación, y servicio.

2.6 Calidad Para Las Ventas

La tarea de identificar los obstáculos para alcanzar el éxito enfrentados por los vendedores puede realizarse de manera eficiente y eficaz al detectar las diferencias entre los procedimientos de ventas y las practicas reales. Se debe desarrollar un manual de calidad u hoja de verificación que describa tales procedimientos preferidos.

2.6.1 ¿Por Que Es Tan Importante La Calidad En Las Ventas?

¿Por que es preciso invertir tanto capital en las organizaciones de ventas?

Se debe a que los productos y servicios no se venden por sí solos. En la búsqueda interminable de una rentabilidad mejorada, no es posible ignorar el rendimiento o carencia del mismo, sobre las grandes cantidades que se intervienen en la fuerza de ventas.

2.6.2 Características De La Calidad En Ventas

La organización de ventas necesita definir las características observables y mensurables de la satisfacción del cliente. Los clientes desean que los proveedores satisfagan sus necesidades de una manera precisa, completa y oportuna.

2.6.3 Características Y Satisfacción De Los Clientes:

- Respuestas precisas a preguntas técnicas
- Llenado completo de solicitudes de muestra
- Respuesta oportuna a solicitudes de cotización

Se necesitan definir las características de desempeño del procedimiento de servicios que el personal de apoyo interno a ventas puede observar y medir. Estos miembros del personal prefieren procedimientos de trabajos libres de obstáculos y cuellos de botella, que los obliguen a esperar o expeditar las ordenes para evitar retrasos en la entrega tardía sobre lo que se prometió a los clientes.

Ejemplos:

- Tiempo de espera para los materiales de apoyo técnico
- Expedir tiempo de los embarques
- Tiempos de ciclo de solicitudes de cotización

El procedimiento de ventas es vital por que significa atraer a los clientes potenciales y retener a los ya existentes. Este procedimiento se mide en términos de la cantidad de ingresos rentables que se generan para la empresa.

2.6.4 Características De Calidad En El Procedimiento De Ventas

- Recomendaciones importantes generadas en el mercado objetivo
- Recomendaciones importantes calificadas para productos nuevos
- Cierre de cotizaciones importantes con los nuevos clientes.

El procedimiento administrativo transforma los datos de la operación en la información requerida para tomar decisiones. Esta información deberá ser precisa, completa y oportuna. Los procedimientos que se utilizan para transformar en información los datos de las operaciones para decisiones deberán de ser simples, seguir una secuencia lógica y estar libres de cambios y cortes innecesarios. Los procedimientos e informes innecesarios que se hacen con demasiada frecuencia pueden provocar problemas de administración del tiempo para la fuerza de ventas. La mejor manera de vigilar el desempeño del procedimiento administrativo es observar los documentos que se utilizan para administrar la organización de ventas.

2.7 Normas De Desempeño Y Las Personas

En la administración de calidad con base en las normas, las normas de desempeño se establecen en forma de procedimientos e instrucciones; después, la dirección hace seguimiento para asegurar que los empleados sigan las normas. La administración de calidad con base en las personas exhorta a los empleados a buscar de manera continua mejores maneras de producir artículos y servicios.

Ambas prácticas ofrecen un tremendo potencial para mejorar el desempeño de la empresa.

2.7.1 Optimización Del Desempeño En Ventas

Los gerentes de ventas evalúan las fortalezas y debilidades de la función de ventas y desarrollan planes de acción para mejorar. Entre las iniciativas de mejoras más comunes se encuentra la capacitación, la reorganización de territorios y la automatización de las ventas. No obstante parecen, florecer ciertos problemas, como los errores en el registro de pedidos, complicados procedimientos para generar propuestas y el excesivo compromiso de los vendedores para resolver ciertas cuestiones.

2.8 La Ruta Al Éxito En Las Ventas

Los cinco pasos para el éxito:

1. Descubrir lo que de verdad se desea
2. Poner por escrito las metas
3. Verificar lo bien que se trabaja
4. Disfrutar de la revisión de los beneficios del éxito
5. Trabajar de manera mas inteligente

La auditoria administrativa en la función de ventas puede ayudar a la dirección a dar cinco pasos al éxito.

El primer paso se cumple cuando la dirección decide lo que desea de verdad y lo expresa en forma de objetivos de la empresa de un departamento específico.

El segundo paso se logra cuando la dirección documenta las normas de desempeño de trabajo, o bien decide cumplirlas al público como referencia un documento de aseguramiento de la calidad, como ISO 9000 o los lineamientos de aseguramiento de la calidad en ventas.

El tercer paso se cubre cuando la dirección autoriza la ejecución de una auditoría administrativa en ventas a fin de comprobar lo bien que la empresa ha desempeñado las actividades que se describen en los lineamientos de calidad.

El cuarto paso se logra cuando la gerencia revisa los beneficios del éxito, debido a que completan las acciones correctivas recomendadas por el auditor.

El quinto paso se cumple cuando la dirección trabaja de manera más inteligente al utilizar la información que contiene el reporte de la auditoría administrativa para tomar mejores decisiones sobre la manera de mejorar la organización de ventas.

2.9 Las Cuatro Fases De Una Auditoria De Ventas

Las auditorías administrativa de ventas pueden realizarse para una organización global o para una función de negocios específica dentro de una organización. En cualquier caso la auditoría administrativa debe cubrir cuatro fases: planeación, instrumentación, medición, y corrección.

2.9.1 Planeación: las auditorías administrativa de calidad abarcan tres partes entre si: un quipo de alta dirección, uno de auditoría administrativa y el quipo de personas que representan la organización o funciones de la empresa que se auditará. El propósito de una auditoría administrativa consiste en garantizar al cliente que las prácticas empresariales son idóneas para alcanzar los objetivos de la empresa y que las actividades del auditado se ajustan a las prácticas aprobadas.

Deberán establecerse las expectativas de los clientes respecto del trabajo que realizará el auditor para asegurar que se satisfacen sus requerimientos. Estos deberán documentarse y el auditor los utilizará como norma de trabajo o lineamiento de referencia.

2.9.2 Instrumentación: el auditor deberá observar directamente en la oficina registros como los siguientes:

Registros de ventas:

- Recomendaciones
- Literatura
- Prospectos
- Propuestas
- Pedidos cerrados
- Pedidos perdidos
- Perfiles de cuenta
- Historia de ventas

Registros administrativos

- Formas internas de oficina
- Informes ejecutivos
- Reportes de llamadas
- Pronostico de ventas
- Descripciones de puestos
- Capacitación de ventas
- Capacitación de producto
- Encuesta de empleados

Registro de servicio

- Desempeño de proveedores
- Desempeño de competidores
- Fallas en cotizaciones
- Estado de pedidos
- Entregas retrasadas
- Retorno de los clientes
- Quejas de clientes
- Encuesta de clientes

Deberá observarse y evaluarse conformidad con la norma de trabajo establecida por el cliente de cada uno de los elementos en la lista de verificación.

Los auditores deberán exhibir buenas habilidades interpersonales y retroalimentar de manera constructiva. El objetivo es exhortar al auditado a dar pasos necesarios para mejorar el desempeño en las ventas. El auditor también deberá enfocar todos sus comentarios en los defectos del procedimiento de trabajo.

2.9.3 Medición: el auditor deberá presentar un informe de los resultados de la auditoría administrativa. En el deberá incluir una evaluación objetiva de cada elemento de auditoría administrativa y una puntuación global para todo el sistema de calidad en ventas, el auditor deberá citar siempre solicitudes de acción correctiva, sin presidir remedios específicos a las no conformidades. Podrá sugerir opciones o recomendaciones de solución en el informe de auditoría administrativa. Aquí el auditado debe aceptar responsabilidad de decidir que solución instalar para mejorar el sistema operativo de las ventas.

2.9.4 Corrección: el auditor es el responsable de tomar decisiones correctivas y de registrar los resultados. Este deberá llevar al establecimiento de un sistema operativo eficiente y eficaz al tiempo que se mantiene el cumplimiento de las normas de trabajo y las prácticas actuales.

3. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE 4 FASES

3.1 Fase De Planeación

- Elegir un equipo independiente de auditoría.
- Elegir un enlace o anfitrión entre el auditado.
- Hacer una lectura previa de estos lineamientos.
- Hacer una lectura previa de la encuesta de auditoría.
- Programar un día para la auditoría.
- Asegurarse que el lugar de trabajo sea accesible.

3.2 Fase De Instrumentación

- Realizar una orientación previa a la auditoria.
- Observar la documentación del trabajo.
- Anotar las observaciones sobre la encuesta de la auditoria.
- Verificar el cumplimiento de los lineamientos.
- Anotar evidencias de no conformidades.
- Discutir los descubrimientos de la auditoria con el auditado.

3.3 Fase De Medición

- Totalizar la puntuación de la auditoria.
- Anotar las diferencias entre la puntuación de la auditoria contra el máximo.
- Clasificar los problemas de acuerdo con el tamaño de la diferencia.
- Decidir si los problemas son importantes a poco importantes.
- Recomendar mejoras.
- Completar el informe de auditoria.
- Escribir una solicitud de acción correctiva.
- Informar de los resultados a la dirección.

3.4 Fase De Corrección

- Obtener un compromiso de acción correctiva
- Programar fecha para las acciones correctivas
- Seguimiento para confirmar que se toman las acciones

4.- NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Durante las primeras etapas de la evolución de la administración de marketing, el ámbito propio de la administración de ventas era muy limitado. Sus principales actividades eran la captación y selección del personal de ventas y la formación, supervisión y motivación del mismo. Hoy día, la venta personal y la administración de ventas tienen un contenido mucho más amplio. Muchos ejecutivos de ventas son responsables de la planificación estratégica, la previsión de ventas, la

elaboración de presupuestos, el diseño de territorios y el análisis de costos y de ventas, así como otras actividades más tradicionales.

Si se contrata personal no idóneo, los esfuerzos para formarlo y motivarlo serán baldíos.

Además el director de ventas es el responsable de la coordinación de todas las actividades que apoyan la venta de bienes y servicios, como la producción, publicidad y distribución, se coordinan con los esfuerzos desarrollados por el departamento de ventas.

4.1 "El Papel Del Vendedor"

El comercio depende del producto o servicio que ofrece un factor indispensable para el éxito del negocio. Pero el tener un bonito negocio y un buen producto puede ser infructuoso si no se cuenta con el recurso humano adecuado para culminar la venta.

Como en todas las cosas de este mundo el hombre es lo más importante. A una máquina se le programa o se le acciona para que haga lo que se espera de ella. Pero el hombre puede tener muchas manifestaciones al darse una orden. "El vendedor es la imagen de la empresa y es quien culmina el esfuerzo de todo el personal que trabaja en una empresa." El mismo gerente general depende del éxito de sus vendedores: Ya vimos que la empresa depende de sus utilidades, pues bien esas utilidades se culminan con la realización de las ventas suficientes que hagan tener los ingresos necesarios para recuperar lo invertido y la misma utilidad.

El vendedor es quien tiene una de las responsabilidades mas delicadas de la empresa al conservar la clientela y crear nuevos clientes. Para eso el vendedor esta obligado a prepararse en el arte de vender, ya que el vender es una profesión, un arte y una de las ciencias que mueven al mundo de la economía.

4.2 Características Del Vendedor

El vendedor debe poseer cualidades muy especiales. Esas cualidades son las que veremos en temas posteriores, pero antes de un análisis diremos que el vendedor "Nace o se hace". Todos alguna vez en la vida necesitamos vender algo y depende de nuestra forma de vender algo y depende de nuestra forma de vender el éxito de la venta.

Como Saber Si Se Puede Ser Vendedor.

Para contestar esta pregunta solamente diremos algo muy sencillo pero con mucho significado "Quien no se puede vender a sí mismo, no puede vender nada". Al decir vender a sí mismo, nos referimos a que el arte de agradar a la persona es nuestro éxito. Un vendedor antipático y déspota tendrá muy poca posibilidad de éxito en la venta. Cuando una persona es agradable, demuestra interés en la gente que lo observa, y se identifica con lo que esta gente necesita realmente una persona así será un vendedor estrella.

Usted no puede ser vendedor si:

- 1.- No le gusta platicar.
- 2.- No esta a gusto con su trabajo.
- 3.- Esta usted frustrado por no encontrar otro trabajo mejor.
- 4.- No le cae muy bien la gente.
- 5.- No espera a que la gente hable.
6. No se preocupa por los demás, solo se preocupa por si mismo.
- 7.- No se sabe el valor de una sonrisa.
- 8.- No sabe escuchar.
- 9.- No conoce lo que vende.
- 10.- No tiene espíritu de servicio.
- 11.- Presiona al cliente y lo obliga a comprar.
- 12.- Exige rápida respuesta de aceptación o negociación del cliente.
- 13.- No es optimista y dinámico.
- 14.- Es usted demasiado ambicioso y hace las cosas sin llevar.

4.3.1 Actitudes y Técnicas Del Vendedor

Para seguir una estrategia para agradar es necesario tener como base algunos principios elementales de las relaciones humanas.

Presentación Personal

La presentación personal es lo primero que vendemos, si no cuidamos nuestra apariencia personal corremos el riesgo de provocar un rechazo inmediato de quien nos ve. Una apariencia desagradable provoca desconfianza y aversión.

4.3.1 Factores Negativos De La Presentación Del Personal

*FACTOR DE ASEO PERSONAL.- El no bañarse indudablemente provoca que el cuerpo acumule malos olores.

*No rasurarse

*CABELLO MAL PEINADO O LARGO.- Provoca que todo el tiempo nuestra cabeza no tenga un aspecto agradable.

*MAL VESTIDO.- Ropa demasiado vieja que se le abren las costuras, falta de botones, mala combinación de colores, ropa sucia y arrugada, así como no estar a la moda.

Todas las personas se fijarán primero en nuestros defectos que en nuestras cualidades no hay que olvidarlo.

4.3.2 Factores Positivos De La Presentación Personal.

Cada día antes de salir de casa hay que pasar la lista de los siguientes aspectos que deben cuidarse:

*CABELLO.- bien peinado y limpio.

*ROSTRO.- En los hombres sin barba y en las mujeres bien maquillado pero sin caer en la exageración ya que esto es muy desagradable no lo olviden.

*DIENTES.- Bien lavados y sin mendrugos de comida. Cuidar el olor de su aliento.

*EL VESTIDO.- Sin arrugar, debe de estar perfectamente limpio con buen gusto y sin exageraciones, debe ser adecuado a la actividad que desarrollamos, muchas

empresas exigen uniforme. Pues bien, ese será el vestido y hay que conservarlo como lo mas delicado de nuestra persona.

*EL CALZADO.- Perfectamente limpios y en buenas condiciones.

*LOS ADORNOS PERSONALES.- (anillos, medallas, relojes, etc.)

Deberán estar en buenas condiciones y no estar sucios, ni ser demasiados. Hay muchas otras formas de llamar la atención, con adornos exagerados no engañas a nadie.

Todos nuestros utensilios personales deberán ser bien escogidos, estar en buenas condiciones y oportunos. Las cosas de una persona manifiestan su delicadeza y buen gusto por el buen vestir; entre estas cosas tenemos plumas, carteras, llaveros, bolsas, pañuelos, portafolios, etc.

Comunicación Verbal

A este tipo de comunicación, solo lo tienen como privilegio los seres humanos. En nuestro idioma existen miles de recursos para poder exponer nuestras ideas. Es necesario que se emplee la forma más correcta de expresión, que serán siempre las más agradables a nuestro oído. Para eso deberá cuidar las siguientes reglas:

- No utilizar malas palabras
- No utilizar palabras vulgares
- No ser tendencioso al hablar con doble sentido
- No hablar demasiado rápido, ni demasiado lento
- Ampliar nuestra cultura para usar palabras más correctas en nuestra conversación
- Platificar de lo que le interesa a nuestro interlocutor
- Permitir que el cliente platique lo que el escoja, nuestra labor solo será de estimulador a platificar
- No enfadar al cliente con pláticas que de antemano sabemos que no le interesan

El mejor conversador es aquel que permite que su interlocutor platique. Todas las personas están ansiosas de hablar de sí mismas. Entre más se permita hablar de

sí misma, esa persona se sentirá mas a gusto con nosotros al escuchar a una persona le estamos demostrando que la oímos con gusto, que nos interesa su platica que reconocemos su proeza, o sus problemas o que participamos con sus penas o alegrías "todos necesitamos ser escuchados, quién nos escucha más, más nos hace sentir importantes".

4.3.3 Apariencia Física

Se refiere fundamentalmente a nuestras características físicas, si somos gordos, delgados, altos o bajos, de rasgos agradables o desagradables. Todos podemos mejorar nuestra apariencia física para que sea más agradable. Para tener una buena apariencia es necesaria identificar los aspectos desagradables de nuestro físico y, de ser posible, ponerle remedio.

Rasgos de la apariencia personal que son desagradables:

- Obesidad
- Delgadez excesiva
- Color pálido de la tez
- Dientes descuidados
- Manos descuidadas
- Acne
- Infecciones de la piel, ojos y oídos
- Pelo con caspa
- Exceso de bello (mujeres)
- Defectos físicos

Puede haber muchos otros aspectos más que sean de vital importancia para muchas personas. Se debe hacer un análisis de lo anterior con el propósito de mejorar lo que esta a nuestro alcance ya que esto no ayuda.

5. EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTO POR PARTE DEL VENDEDOR

5.1.1 Los Conceptos Claves Que Debe Dominar El Vendedor

La situación actual de los mercados se caracteriza por la existencia de muchas ofertas para cada posible solución de los problemas de los clientes. Si un cliente potencial tiene varias ofertas similares, la información que le proporcione a los vendedores del producto físico o de los servicios que les puede prestar la empresa que el vendedor debe estar informado tanto sobre el producto como sobre su empresa, las empresas de la competencia y el sector donde se ubica la problemática del estudio.

La estrategia del producto por parte del vendedor es un plan que busca la adquisición de un extenso conocimiento del producto, aprender a seleccionar la comunicación de beneficios más apropiados para cada caso, y el propio posicionamiento de la oferta empresarial.

- El concepto producto desde una perspectiva de mercado
- La selección de los beneficios a comunicar y su relación con las características físicas del producto.

5.1.2 Que Debe Conocer El Vendedor Del Producto

El vendedor debe ser un profundo conocedor de las distintas fuentes de valor integradas en su oferta: el producto físico, los servicios que ofrece su propia compañía, los servicios de asesoría que el mismo puede ofrecer al cliente.

Debe conocer también con profundidad las ofertas de la competencia para poder argumentar, en su momento, de la forma más adecuada. Es conveniente también que sea un buen conocedor del sector en el que se ubica el producto.

5.1.3 Fuentes De Información Del Producto

La mejor fuente de información de un producto la constituye su uso directo. Sin embargo, no todos los vendedores utilizan los productos que venden. Existen otras fuentes adicionales como las siguientes:

La literatura de las distintas empresas

Las distintas empresas proporcionan información de sus productos en la publicidad en medios masivos, en folletos, en videos, en etiquetas.

5.1.3.1 Programas De Formación De Vendedores

Una parte importante de los programas de formación de vendedores esta basada en el conocimiento del producto físico y de las innovaciones tecnológicas que se le vayan incorporando al mismo. Los programas de formación de vendedores constituyen, una fuente de formación sobre el producto.

Reuniones de vendedores

Los vendedores pueden aprender unos de otros, no solo de aspectos físicos del producto, sino también de problemas de su funcionamiento y sus soluciones, o de argumentaciones que funcionan bien en unos u otros casos. La colaboración entre vendedores funciona mejor cuando se hace compatible con sistemas de remuneración de comisiones compartidas según los éxitos de los equipos.

6. EL AMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE UN EQUIPO DE VENTAS

A medida que va transcurriendo la última década del siglo XX, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una postura mas orientada hacia el mercado. Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. Este tipo de organizaciones tiene como objetivo fomentar un entorno en el que dicho objetivo este presente en cada una de las decisiones que tomen.

Los vendedores asumen un papel más propio de un consultor y coordinador de marketing. Asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus

problemas. Coordinan la recopilación de información sobre mercado y cliente que es necesaria para evaluar tales necesidades y problemas y se encargan de la distribución de la misma dentro de sus propias empresas. Por último, les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

El personal de ventas se convierte en consultor de marketing para sus clientes y para sus propias empresas.

Las organizaciones quieren también fomentar el espíritu de asunción de riesgos, que les es necesario para crecer y alcanzar el éxito. De cara al siglo XXI, este espíritu empresarial y el impulso necesario para centrarse en el mercado están conformados por los siguientes factores:

- Los consumidores exigen mayor calidad y superior rendimiento tanto en bienes como en servicios
- La competencia extranjera está intensificándose con gran rapidez
- Cada vez es mayor el número de mujeres integrantes de las minorías étnicas que acceden al mundo de los negocios, incluyendo el campo de la venta personal.
- Seguimos desarrollando valores sociales que exigen una mejor calidad de vida.

Todos estos factores constituyen un conjunto de retos para la administración de empresas en general y para los ejecutivos de marketing y ventas en particular.

La administración de ventas la definimos como la administración del componente de venta personal del programa de marketing de una determinada organización.

El presente texto trata de la administración de un equipo de ventas que visita a posibles clientes. Esta situación contrasta abiertamente con aquellas en que son los clientes acuden a los vendedores.

6.1 Equipo De Ventas Externos, este tipo de fuerzas de ventas efectúa visitas personales, generalmente al lugar de trabajo o al hogar de sus clientes. La administración de un equipo de ventas externo presenta una serie de problemas especiales, toda vez que la mayoría de los vendedores se hallan, desde el punto de vista geográfico, fuera de las oficinas de la organización.

La mayoría de los equipos de ventas externos pertenecen a fabricantes y mayoristas que venden a usuarios comerciales en lugar de hacerlo directamente a consumidores privados.

La definición de fuerza de ventas externas incluye también:

- 1) A los fabricantes que venden directamente a consumidores privados.
- 2) Vendedores al por menor que van directamente a los posibles clientes
- 3) Equipos de ventas externas de organizaciones sin ánimo de lucro.

En la actualidad son muchas de las empresas que emplean un equipo de ventas que se comunica con los clientes, sin necesidad de efectuar visitas personales a los mismos. Lo que hacen los vendedores en este caso es llegar a los clientes por teléfono, computadora, televisión, o fax.

Venta Personal Impulsa A Una Empresa Orientada Hacia El Mercado

Una empresa orientada al mercado se esfuerza por mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes mediante una continua mejora de todas sus operaciones. Este procedimiento, conocido como **administración de calidad total (ACT)** se basa en un método de trabajo en equipo en el que se comparten las decisiones. Se suman todos los recursos con el fin de obtener nuevos productos y servicios de resolver problemas.

La administración de la calidad total es un continuo procedimiento circular que siempre empieza y termina en los clientes que se comunica con los vendedores. Obedece al impulso de las necesidades y deseos de los clientes que los vendedores transmiten a toda la organización. En este procedimiento, la información fluye del cliente a la compañía y de la compañía al cliente, fundamentalmente a través del personal de ventas. Los vendedores transmiten las preguntas que se les formulan respecto a los productos y sus especificaciones, los pedidos, los problemas de los clientes y los cambios en las necesidades a otros departamentos de sus organizaciones, como los de planificación de productos, ingeniería, publicidad, contabilidad, producción o envíos. El personal que usa

dicha información en esos departamentos es, básicamente, el cliente interno del vendedor.

La calidad de esta información suele ser el factor de mayor importancia de entre los que influyen en la satisfacción del cliente.

6.2 Gran Variedad De Trabajo De Ventas

Un método muy útil para clasificar los distintos tipos de trabajo de ventas es el del grado de creatividad necesaria para desempeñarlos, desde el más sencillo hasta el más complejo. Una de estas clasificaciones son las siguientes:

1. **Conductor –vendedor.** Trabajo en el que el vendedor se encarga básicamente de entregar el producto. Sus responsabilidades de venta son secundarias; muy pocos de ellos realizan nuevas ventas.
2. **Receptor interno de pedidos.** Trabajo en el que el vendedor es, fundamentalmente, un tomador interno de pedidos. Son los clientes quienes vienen al vendedor. La mayoría de ellos ya han decidido comprar y el vendedor solo atiende a los clientes.
3. **Receptor externo de pedidos.** Trabajo en el que el vendedor, es fundamentalmente, un tomador externo de pedidos que visita al cliente sobre el terreno.
4. **Personal de ventas misionero.** Trabajo de ventas que pretende establecer un fondo de comercio, llevar a cabo actividades de promoción y facilitar información y otros servicios a los clientes.
5. **Ingeniero de ventas.** Trabajo que presta la máxima atención al conocimiento técnico del producto.
6. **Vendedor creativo, bienes tangibles.** Trabajo que implica la venta creativa de bienes tangibles. El trabajo de ventas resulta más difícil porque es posible que los clientes no están conscientes de que necesitan el producto, o puede que no se de cuenta de que los nuevos productos pueden satisfacer sus necesidades mejor que los que emplean en ese momento.

7. **Vendedor creativo, productos intangibles.** Trabajo de ventas de bienes intangibles, como servicios, ideas o causas sociales. Los bienes intangibles suelen ser difíciles de vender porque no pueden verse, tocarse, paladearse ni olerse.

Los siete tipos de trabajos de venta descritos pueden resumirse en tres grupos: receptores de pedidos, personal de apoyo a las ventas y buscadores de pedidos, según las actividades que lleven a cabo los vendedores. Las personas que forman parte de los tres primeros grupos son, básicamente receptores de pedidos.

6.2.1 Los Trabajos De Ventas Difieren De Otros Trabajos

No todos los vendedores realizan todas esas actividades. Las actividades que llevan a cabo dependen de los tipos de productos que venden y de los tipos de clientes a los que atienden.

Algunos de los rasgos característicos de un trabajo de ventas:

- *El equipo de ventas es responsable en gran parte de la ejecución sobre el terreno de las estrategias de marketing de la empresa.* Los vendedores generan ingresos que administra el personal de finanzas y utiliza el personal de producción.
- *Los vendedores figuran entre el corto número de empleados autorizados a gastar fondos de la compañía.* Son responsables del gasto de dinero de la empresa en atenciones, alojamiento, alimentación, transporte y otros gastos comerciales. Su eficacia respecto a dicha responsabilidad influye de forma significativa en los costos y beneficios de marketing.
- *Los vendedores representan a su compañía ante los clientes y ante la sociedad en general.* Las opiniones sobre una empresa y sobre sus productos se forman sobre la base de las impresiones que producen los vendedores tanto en sus actividades laborales como en otras ajenas al trabajo.
- *Los vendedores representan al cliente ante sus empresas.* Corresponde a los vendedores la responsabilidad básica de transmitir a los distintos departamentos

de sus propias empresas información sobre las necesidades y problemas de sus clientes.

- *Los vendedores actúan con escasa o nula supervisión directa y requieren un alto grado de motivación.* Para alcanzar el éxito en las ventas, un vendedor debe trabajar al máximo física y mentalmente, ha de ser creativo y tenaz y hacer gala de una gran iniciativa.
- *El vendedor ha de demostrar tacto y más inteligencia social que otros empleados de su mismo nivel dentro de la organización.* Muchos trabajos de venta exigen que el vendedor alterne socialmente con sus clientes que, en muchos casos, son personas de alto nivel en sus compañías.
- *Los trabajos de venta exigen a menudo a viajar mucho y pasar mucho tiempo lejos de su casa y de su familia.* Ello implica una carga física y mental añadida para los vendedores que se hacen frente a muchas presiones y exigencias.

6.3 Naturaleza De La Administración De Ventas

Durante las primeras etapas de la evolución de la administración de marketing, el ámbito propio de la administración de ventas era muy limitado. Sus principales actividades eran la captación y selección del personal de ventas y la formación, supervisión y motivación del mismo. Hoy día, la venta personal y la administración de ventas tienen un contenido mucho más amplio. Muchos ejecutivos de ventas son responsables de la planificación estratégica, la previsión de ventas, la elaboración de presupuestos, el diseño de territorios y el análisis de costos y de ventas, así como otras actividades más tradicionales.

Si se contrata personal no idóneo, los esfuerzos para formarlo y motivarlo serán baldíos.

Además el director de ventas es el responsable de la coordinación de todas las actividades que apoyan la venta de bienes y servicios, como la producción, publicidad y distribución, se coordinan con los esfuerzos desarrollados por el departamento de ventas.

6.4 Organización De Un Equipo De Ventas

En el procedimiento de administración, lo primero que hay que decidir es a donde se quiere llegar para luego pensar en la forma de hacerlo. Es decir la administración debe, ante todo, definir sus objetivos y planificar después las estrategias y tácticas adecuadas para alcanzarlos. Para ejecutar la planificación, hay que programar de forma adecuada las actividades a realizar y el personal necesario para llevarlas a cabo y luego coordinarlo de manera eficaz.

Una estructura organizativa, ya sea para un equipo de ventas o para cualquier otro grupo que intervenga en un esfuerzo conjunto destinado a alcanzar un objetivo, es un **mecanismo de control y coordinación**. Además de la estructura organizativa, la administración cuenta con otros mecanismos para dirigir los esfuerzos de su equipo de venta, como el plan de retribución, el programa de formación y las técnicas de supervisión.

6.4.1 Naturaleza De La Organización De Ventas

Una organización no es más que una estructura de trabajo y una forma de disponer las actividades en las que intervienen un grupo de personas. El objetivo es estructurar dichas actividades de modo que las personas que en ellas intervienen puedan actuar unidas mejor de lo que harían si actuaran individualmente.

7.- ELABORACIÓN DEL PERFIL Y CAPTACIÓN DE VENDEDORES

La selección de personal en todos los niveles de la organización es la actividad más importante del procedimiento de dirección. Por tanto, la responsabilidad principal de los administradores es la de dotar a su organización de personal idóneo. Como es lógico la selección no es la única tarea de un administrador, pero si es la más importante. La selección del personal adecuado es la clave del éxito en cualquier campo: deportivo, político, educativo, empresarial.

7.1 Selección Del Equipo De Ventas Y Planificación Estratégica

En la mayoría de las organizaciones, el equipo de ventas es el grupo que genera directamente los ingresos de la organización. Así pues el equipo de ventas interviene directamente en la ejecución de los planes estratégicos de marketing de la compañía. Que estos planes se ejecuten bien o mal dependerá, en gran medida, de la selección de los vendedores que deben ponerlos en práctica. El procedimiento de selección y el tipo de vendedor contratado deben ser coherentes con la planificación estratégica de marketing de la compañía. De hecho, todo el procedimiento de selección del personal de ventas debe contribuir a implementar la planificación del marketing y del equipo de ventas de la compañía.

7.1.1 Importancia De Un Buen Programa De Selección

Una buena selección es fundamental para la compañía toda vez que es el equipo de ventas el que directamente obtiene los ingresos de la misma. Además, la selección es el punto de partida para el desarrollo de un grupo de personas eficaces y eficientes que se responsabilizarán de la generación de ingresos.

- **Una buena selección resuelve el problema de contar con personal adecuado.** Por muchas razones, los vendedores calificados escasean. La venta, por ejemplo, no tiene el prestigio social que rodea a otras profesiones. Por ejemplo., en una encuesta realizada entre los numerosos estudiantes de una numerosa clase de introducción al marketing, se puso de manifiesto que la mayoría de ellos tenía una idea negativa de la venta, asociándola con actividades de puerta en puerta o con características personales poco deseables, como ser un individuo molesto o detestable.
- **Una buena selección mejora el rendimiento del equipo de ventas.** El principio 80-20 es válido para la mayoría de los equipos de ventas. Es decir, una alta proporción, digamos el 80% de los resultados deseables, es fruto del esfuerzo de una pequeña parte, tal vez un 20%, del equipo de ventas. Un equipo de ventas bien seleccionado puede convertir ese 80-20 en un 50-50. Además, es probable

que un buen programa de selección reduzca el trasiego de vendedores y, de ese modo, logre alcanzar un mejor rendimiento de ventas.

- **Una buena selección genera economía de costos.** Tanto los costos directos como los indirectos se benefician de un buen programa de selección. Pueden obtenerse ahorros significativos en los costos directos cuando se reduce el cambio de vendedores. Los costos directos de un vendedor son: costos de captación, y selección, el salario y los gastos de viaje del vendedor y una parte de los costos de formación y supervisión. Los costos indirectos derivados de una mala selección son engañosos por que no se reflejan en la contabilidad.

- **Una buena selección facilita otras tareas de dirección.** La formación, retribución, supervisión y motivación adecuadas son de vital importancia para el éxito de la administración de un equipo de ventas. Si una empresa selecciona el personal adecuado para el trabajo de ventas, la formación del mismo resultara más fácil, precisara menos supervisión y su motivación ofrecerá menos dificultades.

7.1.2 Responsabilidad Principal Del Director De Ventas

La responsabilidad principal del director de ventas estriba en dotar a la organización de personal idóneo. El trabajo más importante que debe realizar cualquier director es el de seleccionar la persona idónea para un determinado puesto de trabajo. Si se ha contratado el personal adecuado hasta los malos planes pueden resultar satisfactorios. Sin embargo, aun es más importante el hecho de saber que las personas idóneas no elaboraran malos planes. Un personal bien seleccionado puede minimizar los problemas de administración.

Las actividades más destacadas, en orden de importancia, son:

- Dedicar tiempo a acompañar a los vendedores.
- Comunicarse frecuentemente con cada vendedor.
- Reconocer y alabar el trabajo bien hecho de los vendedores.
- Ayudar a que los vendedores desarrollen todo su potencial.
- Evaluar los resultados alcanzados por cada vendedor.

- Informar regularmente a los vendedores sobre su rendimiento.

8. MOTIVACION DEL EQUIPO DE VENTAS

8.1 Concepto De Motivación

Para comprender el concepto de la motivación hay que preguntarnos ¿por qué actúan las personas del modo que lo hacen? O incluso ¿por qué actúan las personas? La respuesta es que lo hacen por que, consciente o inconscientemente, buscan satisfacer alguna necesidad fisiológica o psicológica. Todo comportamiento se inicia cuando aparece (o se estimula) una necesidad. El hambre, la seguridad o el deseo de prestigio son ejemplos de necesidades.

Estas necesidades pueden originarse en la propia persona o puede estimularlas una fuerza externa. El deseo de dedicar un cierto esfuerzo a satisfacer una necesidad es lo que se denomina motivación. En términos de un trabajo de ventas, el esfuerzo que los vendedores quieren realizar frente a diversos aspectos de su trabajo.

La motivación sirve para mejorar el comportamiento interno y externo del personal y colaboradores, para alcanzar un óptimo nivel de efectividad en provecho de sí mismos, de la empresa y de los clientes.

8.2 Motivando Al Personal

El primer objetivo de la promoción de ventas debe ser motivar al propio personal, al conjunto de los colaboradores de la empresa, incentivándoles fuertemente.

A través de las acciones de promoción interna se trata de conseguir que todos cuantos trabajan en la empresa, y en especial aquellos que mantienen contactos con el público, contribuyan a las ventas con su actitud positiva y sus deseos de colaboración.

En otras palabras:

Motivar para mejorar el comportamiento interno y externo del personal y colaboradores, para alcanzar un óptimo nivel de efectividad en provecho de sí mismos, de la empresa y de los clientes.

Motivar, según el diccionario de la real academia de la lengua, es dar causa o motivo para algo.

Motivar es equivalente a incentivar y a estimular, pero solo positivamente; y es lo contrario a coaccionar u obligar.

No se trata de que el jefe o superior haga delegación de su autoridad, sino de aplicarla con buenas formas de manera que sea, dentro de un orden compatible con la libertad de sus subordinados y colaboradores.

Que el personal se sienta motivado, no solo porque es su obligación, a colaborar en el logro de los objetivos de la empresa, objetivos de imagen y de ventas.

8.3 Cuatro Grandes Incentivadores

8.3.1 Frederick Taylor

Creador de la llamada organización científica del trabajo, recomendó la racionalización del mismo con el fin de obtener **cotas** de máxima productividad.

en un principio, el taylorismo fue muy bien acogido por la industria ante sus evidentes resultados en orden a la productividad. Sin embargo fue acusado de convertir a las personas en autómatas, al obligarlas a trabajar duramente repitiendo los mismos movimientos horas y horas hasta la saciedad.

8.3.2 Elton Mayo

Mayo defendió que para mejorar su rendimiento en el trabajo había que partir de agradar al personal, a través del comportamiento de los superiores e incluso mediante mejoras ambientales, dentro de los campos de la iluminación, del color, etcétera.

8.3.3 Abraham H. Maslow

Este neoyorquino, descendiente de judíos rusos, hizo aportaciones importantes al entendimiento de las motivaciones del ser humano corriente, resumiendo las necesidades humanas y ordenándoles en forma pirámide, en cuya base están las necesidades básicas y en cuya cúspide se sitúan las necesidades de

autorrealización, con la que se cumple el deseo de llegar a ser lo que uno anhela ser.

8.4 Dimensiones De La Motivación De Ventas

Se suele creer que el esfuerzo motivador incluye tres dimensiones: intensidad, persistencia y elección. *La intensidad* es la cantidad de esfuerzo que el vendedor dedica a un determinado trabajo, *la persistencia* es el tiempo en que el vendedor continuara realizando dicho esfuerzo, y *la elección* son los actos concretos que ha elegido dicho vendedor para realizar las tareas relacionadas con su trabajo.

8.5 Importancia De La Motivación

La naturaleza del trabajo de ventas, la individualidad de los vendedores, la diversidad de los objetivos de la empresa y los continuos cambios que se producen en el mercado hacen que la motivación de los representantes de ventas sea una tarea difícil y de especial importancia.

8.5.1 Naturaleza Especial Del Trabajo De Ventas

Los vendedores se sienten exultantes cuando realizan una venta. Pero también es frecuente que se apodere de ellos una sensación de frustración y rechazo si no lo consiguen. Incluso los mejores vendedores no consiguen cerrar todas las ventas. Además, si bien muchos clientes son amables, atentos y serios en sus tratos con los vendedores, otros se muestran bruscos, exigentes e incluso amenazadores.

Los vendedores dedican gran parte de su tiempo a visitar clientes y viajar entre las distintas cuentas. Esto significa que la mayor parte del tiempo carecen de apoyo de parte de sus compañeros o directivos y se sienten aislados y distantes de sus empresas. Por consiguiente, requieren por lo general mayor motivación que la que se requieren en otros puestos de trabajo para alcanzar el nivel de rendimiento que desea la administración de la compañía.

8.5.2 Individualidad Del Vendedor

El vendedor tiene sus propios objetivos personales, sus problemas, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Cada vendedor responde de forma distinta a un determinado impulso motivador. Lo ideal sería que la empresa elaborará un paquete motivacional específico para cada vendedor, pero este método personalizado plantea serios problemas de carácter práctico.

8.5.3 Diversidad De Objetivos De La Compañía.

Las compañías suelen tener muchos y diversos objetivos de ventas, que a veces puedan resultar contradictorios. Un objetivo podría ser corregir los desequilibrios existentes en sus existencias y otro hacer que el equipo de ventas realice cierto trabajo de tipo misionero para mejorar las relaciones a largo plazo con sus clientes. Ambos. Con una diversidad de objetivos como la citada, resulta difícil elaborar una combinación eficaz de elementos motivadores.

8.6 Factores Relacionados Con El Comportamiento En La Motivación

Hallar una combinación eficaz de factores motivadores puede resultar mucho mas sencillo si el ejecutivo de ventas entiende los factores que guardan relación con el comportamiento en la motivación del equipo de ventas.

El procedimiento de motivación se inicia cuando surge una necesidad, debe darse tres condiciones antes de que una necesidad insatisfecha lleve a mejorar el rendimiento de ventas. En primer lugar los vendedores deben considerar que los premios son deseables, es decir, que satisfarán alguna necesidad. En segundo lugar, debe creer que la consecución de los premios se basa en su rendimiento y deben saber exactamente qué rendimiento se requiere para conseguir el premio. Por ultimo, los vendedores deben creer que los objetivos de rendimiento pueden alcanzarse. Dicho de otro modo, los vendedores deben considerar que si lo intentan (dedican esfuerzo) podrán alcanzar los objetivos que se les han marcado.

8.6.1 Comprensión De Las Necesidades Personales

Los directores deben saber cuales son las necesidades de sus vendedores antes de decidir la forma en que deben motivarlos para satisfacerlas. Los programas de motivación suelen fracasar porque se centran en necesidades que no son tales. Distintas teorías motivacionales ofrecen sistemas de clasificación que pueden ayudar a la dirección a reconocer y entender los distintos tipos de necesidades.

8.6.2 Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades

En su teoría de la jerarquía de las necesidades, A.H.Maslow propuso cinco niveles de necesidades que toda persona trata de satisfacer. Estas necesidades básicas pueden satisfacerse con remuneraciones intrínsecas y extrínsecas.

Las *remuneraciones extrínsecas* (como el salario y el reconocimiento) las ofrecen otras personas. Las *remuneraciones intrínsecas* proceden de la propia realización del trabajo. Por ejemplo, cuando un vendedor tiene la sensación de haber triunfado al conseguir una cuenta importante, se tiene una remuneración intrínseca. La prima que recibe por haberse hecho con la cuenta es una remuneración extrínseca.

Alguna de estas necesidades se considerarán más básicas que otras. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas y de seguridad son las necesidades más básicas; las necesidades sociales son más básicas que las necesidades de estima y de autorrealización.

8.6.3 Teoría De La Motivación-Higiene

Otra teoría fue elaborada por Frederick Herzberg, se basa también en la idea de que las personas tienen necesidades que tratan de satisfacer con su comportamiento. La teoría de la motivación – higiene clasifica las fuentes de satisfacción e insatisfacción en tan solo dos grupos: *factores de higiene* y *factores de motivación*. Ejemplos de factores de higiene, muy relacionados con las necesidades del nivel inferior de Maslow, son la política empresarial, la supervisión y las condiciones del ambiente del trabajo más que con el trabajo en si. Ejemplos

de factores de motivación relacionados con las necesidades del nivel superior de Maslow, son el reconocimiento, la responsabilidad, los desafíos y las oportunidades de progresar. Estos factores forman parte del trabajo en si mismo y reciben el nombre de factores de motivación porque deben estar presentes para que el vendedor se sienta motivado.

El salario puede ser un factor tanto de higiene como de motivación.

Unos niveles inadecuados de factores de higiene provocaran la insatisfacción del equipo de ventas. Y si bien los niveles adecuados de estos factores conllevan una ausencia o un mínimo de insatisfacción, no sirven para motivar a los vendedores. Solo los factores de nivel superior dan lugar a la motivación.

8.6.4 Rendimiento/Remuneración: Un Nexo Condicional

No solo deben los vendedores valorar las remuneraciones sino que deben entender que el obtenerlas depende de su rendimiento personal. Si son aproximadamente iguales, con independencia de cual haya sido el rendimiento, no servirán como factores eficaces de motivación.

Los vendedores deben también entender que es exactamente lo que deben hacer para conseguir una remuneración determinada. A menudo, esto resulta difícil, ya que gran parte de su actividad laboral se desarrolla fuera de la empresa tratando a sus clientes y porque suelen trabajar con escasa o nula supervisión. Por todo esto, el rol que desempeña es muy ambiguo y puede entrañar importantes **conflictos**.

8.6.5 Ambigüedad Del Rol Del Vendedor

Es frecuente que el vendedor no sepa lo que se espera de él. Por ejemplo, puede que no esté seguro de si tiene o no autoridad para rebajar sus precios de modo que resulten competitivos o si pueden conceder créditos. Es posible que tampoco este muy seguro de sus relaciones organizativas con los ejecutivos de ventas de su compañía.

8.6.6 Conflicto De Roles

El conflicto de roles se debe, fundamentalmente, al hecho de que el vendedor trata de servir a los dos señores de la empresa y el cliente. Como ambos tienen a veces intereses distintos y opuestos, el vendedor puede sentirse cogido entre dos fuegos. Por ejemplo, es posible que el cliente quiera unas condiciones crediticias más favorables y que el director de créditos quiera otorgarle solamente un crédito a corto plazo en condiciones muy estrictas. O que el cliente espere recibir regalos y atenciones y el director de ventas, por temor a ser acusado de soborno, quiera prescindir de tales cosas.

8.6.7 Esfuerzo / Rendimiento: Un Nexo Condicional

Los vendedores deben también entender que si se realizan un mayor esfuerzo en su trabajo, conseguirán mejorar su rendimiento. Si así lo creen, se sentirán motivados para realizar mayores esfuerzos. De lo contrario, el vendedor no se esforzará, cualquiera que sea el premio que podría obtener. Es decir, si el vendedor no cree que un esfuerzo adicional le servirá para marcar diferencias, no lo realizará. La exactitud de las percepciones del personal de ventas respecto al esfuerzo y al rendimiento es lo que determina si la motivación llevará a mejorar su rendimiento.

Por ejemplo si un vendedor cree que si realiza más visitas mejorará su rendimiento cuando, de hecho, lo que el vendedor debe hacer es mejorar la calidad de sus visitas o visitar a una combinación diferente de clientes. El vendedor se sentirá motivado a realizar un número mayor de visitas, pero de ese modo no conseguirá mejorar significativamente su rendimiento. El vendedor debe tener una percepción real sobre que actividades le reportarán un mejor rendimiento. También debe entender cuáles son las razones que explican sus éxitos o sus fracasos. De lo contrario, es probable que tenga también una percepción errónea del vínculo existente entre esfuerzo y rendimiento.

8.6.8 Remuneraciones No Financieras

Los directores suelen partir de la base de que los incentivos financieros son los mejores motivadores y que de lo único que deben hacer para motivar a sus vendedores es elaborar un buen paquete retributivo. Los vendedores se sienten motivados tanto por los incentivos financieros como por los de otro carácter. De hecho, es posible que el dinero no sea siempre el mejor motivador.

También hay una gran variedad de factores, incluyendo el reconocimiento y la promoción que motivan para el rendimiento.

8.6.9 Enriquecimiento Del Puesto De Trabajo

Al vendedor le gustan los retos. Un método al que los directores pueden plantear para presentar retos a sus vendedores es darles más responsabilidades, mayor autoridad y mayor control sobre su trabajo.

8.6.10 Reconocimiento Y Premios Honoríficos

Un principio básico para unas buenas relaciones humanas es hacer público el reconocimiento de las personas que lo merezcan la mayoría de los vendedores les gusta que se reconozcan públicamente sus meritos. Pueden concederse placas, insignias de solapa o certificados como reconocimiento de los logros de los vendedores. Es realmente difícil excederse en el reconocimiento.

Si son demasiadas las personas premiadas, los premios pierden valor, y si son demasiado pocos los premiados, puede entenderse que es muy difícil obtenerlos. Los premios deben hacerse públicos y otorgarse en una ceremonia pública o en un banquete. También es importante la participación de la alta administración, ya que añade importancia y prestigio al premio.

8.6.11 Ascensos

Los cambios de título de puesto de trabajo son de otra fuente de motivación. Por ejemplo, pasar a un vendedor de representante de ventas a representante principal de ventas es un medio que puede emplearse para reconocer distintos niveles de logros.

8.6.12 Estimulo Y Alabanzas

La forma más sencilla y más barata de motivación consiste en el estímulo y la alabanza personal que se recibe del director. Pequeñas cosas, tales como una palabra de aliento, una nota personal, una palmada en la espalda o el agradecimiento por un trabajo bien hecho, suele ayudar mucho.

8.6.13 Reuniones De Ventas

Siguiendo básicamente a Michel Levionnois, distinguimos los siguientes tipos de reunión:

1. De Información :

- = Descendentes. Información sobre las actividades de la empresa, para implicar al personal.
- = Horizontales. Con los colaboradores de similar nivel de responsabilidad, produciendo su solidaridad y actitud de pertenencia hacia la empresa.
- = Ascendentes. Para conocer actitudes y sugerencias además de prevenir o subsanar malentendidos o conflictos, potenciando la comprensión y el intercambio.

2. De expresión:

- = Provocar debates libres para aumentar la implicación del personal y reducir tensiones y conflictos, fomentando el trabajo en grupo.

3. De toma de decisiones

= Reservándose la dirección la decisión final, desarrollar el sentido de la responsabilidad del personal y comprometer a cada uno en los resultados.

Las reuniones de ventas son uno de los métodos que mas se emplean para motivar a los vendedores. El aspecto mas importante de las reuniones de ventas es la comunicación, que brinda a los vendedores la oportunidad de relacionarse con la dirección y con sus compañeros y los hace sentirse parte de un equipo.

8.6.13.1 Objetivos De Las Reuniones De Ventas

La dirección puede valerse de las reuniones de ventas para comunicar los objetivos a largo plazo y los objetivos estratégicos de la empresa y para explicar el importante papel del vendedor en el logro de dichos objetivos. Este tipo de comunicaciones son de especial importancia para los vendedores, que con mucha frecuencia físicamente aislados de sus empresas durante largos periodos de tiempo.

Las reuniones de ventas se emplean, también, para informar a los vendedores sobre cambios de productos y lanzamiento de nuevos productos, para hablarles de los nuevos programas de publicidad y marketing, para formarlos y para conseguir que el personal de ventas trabaje con mayor dedicación y más inteligentemente.

8.6.14 Concursos De Ventas

Los concursos convocados para el equipo de ventas son programas de incentivación a corto plazo que se valen de los premios y remuneraciones para motivar a los vendedores con el fin de que alcancen los objetivos establecidos por la dirección. Los concursos son uno de los métodos de motivación más populares.

8.6.14.1 Objetivos De Los Concursos

Todo concurso debe tener un objetivo claro definido como por ejemplo, algo que la dirección desea que haga el equipo de ventas y que éste no esté haciendo. La

forma de emplear los concursos es para alcanzar objetivos concretos tales como conseguir nuevas cuentas, vender determinados productos o aligerar los excesos de existencias. Hay que evitar fijarles otros objetivos de carácter más general como incrementar las ventas y/o beneficios.

8.7 Motivación Y Rendimiento

Es importante tener presente que la motivación (el deseo de esforzarse) no es el único requisito para un rendimiento satisfactorio en las ventas. Los vendedores deben contar con la *capacidad* precisa para alcanzar dicho rendimiento, así como la motivación necesaria para lograrlo.

La capacidad para realizar las tareas propias de la venta puede adquirirse o aprenderse mediante la formación y la experiencia. Algunas empresas contratan solo a vendedores experimentados con capacidad demostrada que ya conocen las técnicas necesarias para triunfar en la venta. Pero cuando las empresas contratan a personas sin experiencia, la dirección debe ofrecerles la formación necesaria para que adquieran los conocimientos necesarios. No basta con que los vendedores estén motivados, sino que también deben saber qué se espera de ellos.

Los procedimientos de captación y selección también son importantes. Si las empresas contratan a personas sin experiencia deberán tener especial cuidado en seleccionar aquellas aptas para aprender las técnicas de ventas. Por otra parte, si contratan a personas experimentadas, deberán asegurarse de que las que seleccionen tenga los conocimientos de ventas que desean. También es importante que, ambos casos, se seleccionen personas cuyas necesidades sean coherentes con las exigencias o las remuneraciones del puesto de trabajo.

El programa de motivación debe estar integrado en el programa de dirección de ventas. Un buen programa de motivación no servirá de nada si la captación, la selección y la formación son de mala calidad.

9 LIDERAZGO Y SUPERVISION DE UN EQUIPO DE VENTAS

Liderazgo es la habilidad para lograr que otras personas hagan lo que desean hacer y que sientan satisfacción en hacerlo.

9.1 Liderazgo ¿En Que Consiste?

El liderazgo es un procedimiento a través del cual una persona influye en la conducta de otras para el logro de objetivos específicos. Los grandes líderes son aquellos que son capaces de motivar al personal para que consigan unidos más de lo que podrían lograr por si solos.

Algunas organizaciones importantes tienden a apreciar más el talento de un miembro del equipo que se muestre dócil y complaciente que la conducta a veces inquietante de los líderes del grupo. Aún así es necesario que alguien esté al frente de cada una de las unidades de la organización y que se aporte el liderazgo requerido para el logro de los objetivos de la misma. El liderazgo es el ingrediente administrativo que hace más eficaces a las organizaciones.

9.2 Características Y Técnicas Del Liderazgo

9.2.1 Características Personales

Confianza En Si Mismo

Los líderes han de creer en si mismos. Para inspirar confianza en otros deberán, ante todo, darles ejemplo. Han de tener confianza en sus aptitudes y en sus creencias para poder hacer frente a los desafíos y problemas inherentes a la posición de director de ventas.

Iniciativa

Los líderes son personas emprendedoras e independientes que saben tomar la iniciativa. Son los que asumen el mando. A los líderes les gusta el cambio y crean el cambio.

Energía

Son personas dedicadas, siempre dispuestas a dar un paso al frente cuando hay que hacer algo. Los líderes han de dirigir una gran variedad de actividades y de relaciones interpersonales.

Creatividad

Los líderes han de ser creativos e imaginativos. La organización espera que sus dirigentes encuentren soluciones para los problemas que la afectan un desafío que a menudo exige creatividad y nuevos enfoques.

Madurez

Los líderes eficaces han de estar más interesados en el bienestar de su organización y en el desarrollo de su personal que en su propia notoriedad y en satisfacer el deseo de dominar a los demás.

Técnicas Y Comportamientos Directivos

Técnicas Para Solución De Problemas

Los líderes eficaces identifican los problemas específicos y sus causas, formulando y aplicando después las soluciones apropiadas. Para ser eficaces, los líderes han de prever y analizar los problemas para poder tomar oportunamente las decisiones pertinentes.

Técnicas Interpersonales

Las técnicas interpersonales ocupan un lugar destacado entre las capacidades del liderazgo. Los líderes han de discernir qué es lo que más motiva a cada vendedor. Para ello, los líderes han de establecer buenas relaciones de trabajo con sus subordinados. Deben conocer y tratar a cada vendedor como un individuo aparte, lo cual no implica necesariamente que los líderes tengan que entablar amistad con cada uno de los representantes de ventas.

Técnicas De Comunicación

Las técnicas de comunicación constituyen un componente esencial del liderazgo eficaz. La comunicación está involucrada en todas las tareas de establecer objetivos, organizar, prever, dotar de personal, adiestrar, motivar, supervisar, evaluar y controlar al equipo de ventas.

Técnicas De Persuasión

Los líderes eficaces confían más en la persuasión que en el poder. Saben persuadir al personal para que hagan los que ellos quieren, en vez de amenazarlos u obligarlos a hacerlo. Su capacidad de persuasión se basa en la admiración y respeto que sus subordinados sientan por ellos.

Comportamientos De La Dirección

Al estar dotado de ciertas características y en posesión de determinadas técnicas, el director esta en condiciones de ser un líder eficaz, lo cual no implica necesariamente que vaya a serlo en la realidad.

9.3 Estilo De Liderazgo

El conjunto de comportamiento que un director suele mantener se conoce como su estilo de liderazgo. Estos comportamientos suelen clasificarse en dos categorías: la de los orientados hacia el trabajo a realizar y la de los orientados hacia la relación.

Estilo Orientado Hacia El Trabajo A Realizar

Para el líder orientado hacia el trabajo a realizar la preocupación primordial es que se cumpla la tarea. Para lograr este objetivo, los directores emplean la comunicación en un solo sentido para decir a sus subordinados que es lo que hay que hacer y como, cuando y donde hay que hacerlo.

Los directores de ventas que muestran un estilo orientado hacia el trabajo a realizar tienden a confiar en la autoridad que les otorgan sus posiciones o en su

poder de remuneración o castigo de sus subordinados para motivar a sus vendedores. Su habilidad para influir en otros se basa principalmente en el poder que le confiere su posición. A veces se hace referencia a este tipo de líder como *líder autocrático*.

10. CONCEPTO DE SUPERVISION

El liderazgo tiene que ver con el enfoque global con que el director aborda la motivación, la supervisión es la operación y control cotidiano del equipo de ventas. Es decir que se refiere exclusivamente a la dirección de las relaciones operativas entre los vendedores y sus superiores.

10.1 Razones Para La Supervisión

Formación Y Asistencia

Una razón importante para supervisar a los vendedores es para mejorar su formación. El supervisor sobre el terreno es, en muchos aspectos, un ejecutivo de formación para las ventas sobre el terreno. La formación mas eficaz para las ventas es la que se imparte durante un largo periodo de tiempo y no hay mejor lugar para hacerlo que sobre el terreno, cuando los representantes de ventas están haciendo frente a los problemas que se le presentan a diario.

Los representantes de ventas pueden requerir ayuda o asistencia técnica en determinadas situaciones de ventas.

10.1.1 COACCIÓN

La supervisión se utiliza a veces como herramienta de coacción para garantizar el cumplimiento de las políticas de la compañía. El supervisor, al ejercer este rol, actúa en forma parecida a la de un capataz en la planta productiva, asegurándose de que los representantes de ventas estén realizando correctamente su trabajo.

10.1.2 Mejor Rendimiento Y Moral Más Alta

Algunos directores de ventas creen que la supervisión directa estimula a los vendedores para que realicen mejor su trabajo. Sin embargo, hay un límite para la medida en que puede estimularse a un empleado sin que se resista por ello. El simple hecho de saber que la administración esta consciente de los esfuerzos que uno realiza, es ya beneficioso. Por el contrario, el rendimiento parece sufrir detrimento cuando los vendedores saben que la administración no tiene manera de conocer lo que ellos están haciendo.

Muchos representantes de ventas consideran importante saber que en la organización hay alguien que se preocupa del trabajo que realizan y que lo reconoce. Si el supervisor es un experto, el mero hecho de estar en contacto personal con los vendedores debería de ejercer un efecto positivo en su moral.

10.2 Nivel De Supervisión Necesario

Son peligrosos tanto los excesos como las deficiencias en la supervisión del equipo de ventas.

Una supervisión excesiva obstaculiza el rendimiento de los representantes de ventas. Si bien es cierto que un cierto grado de supervisión puede ayudar a elevar la moral del personal, su exceso produce el efecto contrario.

Los peligros inherentes a una supervisión deficiente son muy semejantes a los que se derivan de una supervisión excesiva. La moral de los vendedores puede sufrir detrimento y los costos pueden elevarse. Si un representante de ventas no recibe la atención o la supervisión requerida para realizar adecuadamente su trabajo, lo más probable es que se desarrolle actitudes deficientes. El representante puede tener la sensación de que su jefe no sabe, ni le preocupa, lo que esta sucediendo.

10.3 Factores Que Determinan El Nivel De Supervisión Necesaria

Cuando se trata de determinar el grado de supervisión que se requiere en una situación determinada, el factor más importante es la calidad del equipo de ventas. Para determinar el nivel adecuado de supervisión que hay que aplicar, el director de ventas ha de tener en cuenta diversos factores, entre ellos, la importancia que una venta revista para el logro de los objetivos globales de la organización, la distribución geográfica y la concentración del equipo de ventas, el tamaño del equipo, el plan de compensación y otros mecanismos de control.

La distribución geográfica del equipo de trabajo debería tenerse en cuenta al determinar el nivel requerido, por tratarse de factores que afectan sus costos. Las empresas que cuentan con pocos vendedores y cada uno de ellos es responsable de su territorio que comprende varios estados, pueden considerar demasiado costosa y difícil la tarea de mantenerse en estrecho contacto con sus vendedores. El tamaño del equipo de ventas influye también en la cantidad y en el tipo de supervisión que la administración proporciona. Si el equipo de ventas es relativamente pequeño, muchos directores de venta, tanto mas necesaria se hace la contratación de personal cuya única función sea la de dirigir al equipo de ventas a través de actividades formales de supervisión.

10.4 Herramientas Y Técnicas De Supervisión

Entre las herramientas y técnicas utilizadas en la supervisión del equipo de ventas se incluyen el contacto personal, los informes de ventas, las telecomunicaciones, las reuniones de ventas, las ayudas impresas y las ayudas automáticas de supervisión que proporciona la administración de ventas.

10.4.1 Contacto Personal

Por regla general, el supervisor visita a los representantes en sus puestos de trabajo y trata de ayudarles en la solución de cualquier problema que se les presente. Los objetivos y las actividades del supervisor al viajar con un representante de empresa pueden variar ampliamente. Figuran entre ellos

prestarles ayuda en las ventas a clientes difíciles o en atender sus quejas, participar en su formación y en la evaluación correcta de las situaciones.

10.4.2 Informes De Ventas

Los informes de ventas proporcionan información para el seguimiento y evaluación de la actividad de los representantes de ventas. Estos informes incluyen, el número de visitas realizadas, el número de pedidos recibidos, los kilómetros viajados, el número de jornadas de trabajo, los clientes potenciales visitados y las nuevas cuentas vendidas. Como herramienta de supervisión, el informe de ventas es un velador silencioso de la política de la compañía.

Se utilizan estos informes no solo con una herramienta de supervisión, sino también para suministrar datos al sistema de información de marketing. Como resultado, estos informes contienen también información en profundidad sobre problemas y necesidades del cliente así como sobre actividades de la competencia.

Recursos Humanos Y Marketing Como Una Nueva Cultura

Recursos humanos no es un departamento; es mucho más que eso; es una nueva cultura empresarial, donde deben apoyarse todas las áreas de la empresa.

Las direcciones de las empresas tienen que comenzar a saber y sentir que no podrán conseguir éxitos a largo plazo si no cuentan con una nueva cultura centrada en los recursos humanos, mediante la cual, se considere que el eje principal y central de cualquier compañía son los seres humanos.

El término recursos humanos, han sido tan manipulados y tan mal usado en muchas ocasiones que esta perdiendo su significado inicial. Consideramos que sería apropiado ir cambiándolo por relaciones humanas y ciencias del comportamiento.

En la actualidad las empresas que ya aplican esta nueva cultura se caracterizan por:

- Ser participativas, preguntan y escuchan a los empleados.
- Potencian sus puntos fuertes, se reciclan y se forman de manera continua
- Tiene un personal motivado, lo que se denomina por algunas empresas marketing interno; y algo más, estas personas se sienten orgullosas del lugar donde trabajan y lo transmiten

Una vez que se pone en marcha en las empresas una política con el cambio cultural que hemos expuesto, obtenemos dos resultados inmediatos:

Un personal motivado con sentimientos de orgullo, al pertenecer a una empresa donde todos los empleados sin distinción de cargos, son igualmente escuchados, participan en las decisiones que les afectan o pueden afectarles y tienen igualdad de oportunidades.

Un personal orientado a mercado y transmitiendo satisfacción hacia fuera porque la cultivan dentro de sus organizaciones.

Como consecuencia del punto anterior, toda la empresa se beneficia, por que aumenta con total seguridad su rentabilidad

Todos sabemos y es una máxima que "nadie da lo que no tiene"; por tanto, si los clientes internos, es decir el personal de una empresa, no esta suficientemente motivado, es difícil pensar que puedan satisfacer a los clientes externos, es decir a los usuarios de los servicios de la empresa.

Los trabajadores, clientes internos, motivados (marketing interno) son la mejor garantía de:

- Un cliente externo satisfecho
- Rentabilidad empresarial
- Satisfacción de los accionistas.

El tercer grupo es el que tiene que estar satisfecho. De esta forma garantizamos la satisfacción de los otros dos grupos.

Que una organización tenga cultura marketing significa que todos sus empleados actúen orientados por el mercado y sean conscientes de que cualquiera de ellos puede añadir o restar valor al cliente.

Es importante destacar que para conseguir que todos los miembros de una empresa se comporten con orientación mercado debe existir una buena política de recursos humanos, que incentive y motive a la persona, que gestione convenientemente las relaciones interpersonales, que posea buenos canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, dotarles de la formación necesaria para saber trabajar en equipo, etc.

Un personal suficientemente motivado y con una dirección participativa, es la garantía mejor de éxito para cualquier empresa.

11. COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTOS BASICOS

11.1 La Comunicación: Concepto

La comunicación es bidireccional, a diferencia de la información que es unidireccional.

En la comunicación existe un emisor, un mensaje y un receptor

El objetivo de la comunicación es que el mensaje sea comprendido.

La comunicación se alimenta de informaciones, de mensajes que se emiten, se interpretan y se intercambian.

Cuando las personas se comunican pasan por diversas situaciones y la personalidad queda reflejada en esa forma de comportarse.

Todos cambiamos algunas veces de comportamiento, de expresión o de tono y, a tal velocidad, que podríamos preguntarnos si estamos tratando con la misma persona.

La personalidad está formada por tres diferentes tipos de comportamientos que explican esa capacidad humana de cambio de conducta con tal variación y facilidad, donde están jugando un papel muy importante nuestras dos inteligencias, seamos o no conscientes de ello.

12. LOS CLIENTES

Los clientes observan el comportamiento de los productos en situaciones reales y pueden descubrir aspectos de los mismos que no se había tenido en cuenta en producción o ventas.

La calidad es siempre según la percibe el cliente y, por tanto, conocer la opinión del cliente sobre los puntos fuertes y débiles del producto se puede calificar en información esencial.

12.1 El Servicio Al Cliente

El procedimiento de venta no finaliza con la firma de un pedido; independientemente de la disposición inicial del cliente hacia nuestra empresa, o hacia nosotros, lo que va a influir extraordinariamente en mantenerle, va estar directamente unido al servicio y seguimiento, después de la venta, que le ofrezcamos.

En cuanto al seguimiento nuestros clientes se merecen la mejor atención que podamos proporcionarles.

Es conveniente analizar la situación que debemos dedicar a cada uno de nuestros clientes, así como la forma de hacerlo: por carta, por teléfono, o personalmente.

A los clientes de más actividad, es posible que tengamos que hacerles visitas en persona cada una o dos semanas.

12.1.1 ¿Como Definiríamos El Servicio Al Cliente?

Se puede definir como aquellas actividades que mejoran o facilitan el desempeño o el uso del producto. En tiempos buenos o malos, el servicio de calidad al cliente mejora las utilidades al atraer nuevas cuentas y mantener activas las existentes.

Un programa de servicio al cliente bien planificado obedece a *dos incentivos* principales. El reconocimiento y la necesidad de seguridad

12.2 La Importancia Del Servicio Al Cliente

Tom Peters comenta lo siguiente:

Cuando construimos una planta o compramos una computadora, cuando adquirimos casi cualquier activo nuevo, por convencionalismo de contabilidad, se comienza a depreciar desde el primer día. Pero existe un activo que puede aumentar su precio en curso de los años. Este activo es el cliente bien servido, que se convierte en el apoyo más significativo del negocio, el cliente vitalicio.

Un número creciente de organizaciones están presentando mayor atención al servicio al cliente. Estas empresas creen que mantener contentos a los clientes es una buena estrategia.

12.2.1 El Reconocimiento

La mayoría de las personas respondemos de manera positiva a los reconocimientos positivos; de igual forma, si lo recibimos es indiferencia o reconocimientos negativos respondemos en consecuencia negativamente. Por tanto el comercial que escribe a mano una tarjeta de agradecimiento para sus clientes, les llama por teléfono para asegurarse de que todo se desarrolla satisfactoriamente, y que realmente se sienten contentos con su compra, es el que construye la lealtad de este y la repetición de los negocios.

12.2.2 La Necesidad De Seguridad

Hoy en día es frecuente escuchar en boca de muchos clientes que se sienten indefensos después de la venta. A veces el producto no ha sido instalado de forma correcta, otras, no funciona como se esperaba.

Estos problemas relacionados con la calidad producen un sentir de inseguridad. La empresas en las que su fuerza de ventas ofrezca y desarrolle una buena reputación de garantizar servicios de alta calidad después de la venta, tendrá una excelente ventaja en el mercado.

Es evidente que una organización de ventas con una buena reputación en el servicio después de efectuarse la venta, tendrá clientes con los que podrán hacer

asociaciones a largo plazo. Los clientes muy satisfechos, es decir, aquellos a quienes hemos sido capaces de superar sus expectativas, son los *mejores aliados de nuestras empresas*, por que nos recomendará a otros.

12.3 La Importancia De Generar Confianza En El Cliente

Es importante que los vendedores dominen, los factores que intervienen en las ventas, y el desarrollo de las correspondientes habilidades y destrezas.

No obstante, existen valores adicionales, que están relacionados con la credibilidad y confianza que los vendedores tienen en si mismos, y que les proporciona satisfacción personal y profesional en el sentimientos de éxito que tengan.

12.3.1 Las Quejas Y Reclamaciones: Las Quejas Una Segunda Oportunidad Para Ganar La Fidelidad De Los Clientes.

Históricamente, bien sea por motivos culturales, educativos o de personalidad, casi todos los seres humanos hemos experimentado que cada vez que recibimos alguna queja, sea cual sea la causa, en principio no nos agrada, es más, nos ponemos a la defensiva, así que en principio diremos lo siguiente:

- = No es una situación agradable para el que la recibe, no la percibimos como un regalo, sino más bien como algo que nos incomoda.
- = No tenemos costumbre de tratar muy bien a la persona que nos hace la queja.
- = Los clientes que se quejan siguen siendo clientes y nos están proporcionando una segunda oportunidad.
- = Las quejas pueden proporcionar un buen camino para conseguir la sintonía e incluso la complicidad con los clientes.
- = Las quejas constituyen un arma estratégica para conseguir la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la empresa.

13. RESPONSABILIDAD Y HONESTIDAD DEL PROFESIONAL DE LA VENTA

13.1 Honestidad Con Sus Clientes

La profesión del vendedor entendida de esta manera convierte en estos profesionales en piezas claves dentro de las organizaciones de las empresas; su tarea va mas allá de querer vender, son auténticos asesores para sus clientes, sinceros, honestos; además, conocen su producto o servicio en profundidad, conocen la competencia, y son los ojos y oídos de sus respectivas empresas; son en definitiva la fuente de información mas valiosa para sus compañías.

13.2 Honestidad Con Su Compañía

El vendedor tiene en las organizaciones actuales un valor cualitativo importante, influyen directamente en el fracaso o éxito de su empresa, por lo que generan responsabilidades para con la misma:

- Tiene obligación de conocer muy bien los productos y servicios de la empresa a quien representan
- Deben mantener una imagen positiva de su compañía, atendiendo exquisitamente a sus clientes.
- Realizar informes con todos los datos obtenidos.
- Indagar sobre la competencia e informar.
- . Son responsables en la forma de gestionar su tiempo. Se considera poco ético llevarse cualquier objeto de la empresa, incluso inmoral; sin embargo pocos se dan cuenta de que no es ético hacer un mal uso de su tiempo.
- Otra cuestión importante se produce a la hora de rellenar los partes de gastos, o que la utilización de bienes de la empresa para uso personal son responsabilidad del vendedor si lo hace su conducta en modo alguno ética.

La empresa debería de ser una comunidad personal de trabajo y de convivencia entre individuos encuadrados en equipos, en la que han de coexistir potenciándose entre si los siguientes objetivos:

1. Objetivos individuales. Los privativos de la persona, tal como hemos visto en las ideas de Maslow.

2. **Objetivos grupales.** Los de equipo o grupo natural o espontáneo del que forma parte el individuo. Habrá que conquistar a su líder natural para ganarse al grupo.
3. **Objetivos empresariales.** Los propios de la empresa, dirigida naturalmente a obtener metas de rentabilidad.

14. CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al procedimiento productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo

funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un procedimiento educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

14.1 Capacitación De Los Recursos Humanos

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.

- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas

14.2 Importancia De La Capacitación De Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa

14.3 Beneficios De La Capacitación Para El Trabajador Y La Empresa

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.

- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

14.3.1 Detectar Las Necesidades De Capacitación

Es el primer paso en el procedimiento de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **TIEMPO:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **ÁMBITO:** generales (conocimiento de la empresa, procedimientos) y específicas.
- **SITUACIÓN LABORAL:** para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

14.3.2 Ventajas De Detectar Las Necesidades De Capacitación Del Recurso Humano Tiene Entre Otras Las Sigüientes Ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

14.3.3 Técnicas De Detección De Necesidades

Es importante tomar en cuenta algunas de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

- *Observación directa:* debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.
 - **Ventaja:** su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.

- Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.
- *Entrevista*: a base de preguntas abiertas o estructuradas.
 - Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.
 - Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.
- *Encuestas*: con preguntas abiertas o cerradas.
 - Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.
 - Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer.
- *Autoevaluación*: registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.
- *Análisis de problemas*: permite el manejo de situaciones indicadoras de anomalía. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.
- *Lluvia de ideas*: creatividad, análisis participativo.
- *Ley de Pareto*: problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.
- *Evaluaciones psicológicas de selección de personal*.
- *Evaluación de desempeño*.

En el marco de la detección de necesidades de capacitación, la evaluación del Procedimiento de Necesidades de Capacitación se hace imperiosa.

14.4 Herramientas De Capacitación

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

14.5 Factores Para Seleccionar Una Técnica De Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

14.5.1 Técnicas De Capacitación Aplicadas:

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

- Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
- Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
- Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
- Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:
 - Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
 - Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos

y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

- **Actuación o socio drama:** esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- **Estudio de casos:** permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- **Lectura, estudios Individuales, instrucción programada:** se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- **Capacitación en Laboratorios de Sensibilización:** consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

Cómo Establecer Objetivos De La Capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los Principales Objetivos Son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Cómo Determinar Las Necesidades De Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- *Evaluación del desempeño:* Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- *Observación:* Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- *Cuestionarios:* Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- *Solicitudes de supervisores y gerentes:* Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- *Entrevistas con supervisores y gerentes:* Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- *Reuniones Inter departamentales:* Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- *Examen de empleados:* Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- *Modificación del trabajo:* Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procedimientos de trabajo.
- *Entrevistas de salida:* Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Técnicas De Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- *Capacitación en el puesto:* Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye

la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La Capacitación En El Puesto Tiene Varias Ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- *Capacitación por instrucción del puesto (CIP):* Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- *Conferencias:* Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo

producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

- *Técnicas audiovisual:* La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- *Aprendizaje programado:* Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- *Capacitación vestibular por simulacros:* Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Capítulo III

Resultados

3.1 Procesamiento y Análisis de Resultados

Toda vez que se aplicó el instrumento para obtener la información, se procede a analizar esta, para determinar si se cumple o no la hipótesis.

Es importante hacer mención que la muestra que se analizó fue de 16 personas, que pertenecen al departamento de ventas de la empresa.

En cuanto a:

Selección:

¿Se realiza una buena selección del vendedor cuando existe una vacante?

Es posible señalar que 12 sujetos (75%) de la muestra seleccionada se les realizaron una entrevista al entrar a laborar en la empresa.

13 personas (81%) cuentan con experiencia laboral en este ramo.

Inducción:

¿Se le explica de manera detallada las actividades que va a realizar en su puesto?

10 personas (62%) al llegar a la empresa se le explicó sobre como iba a realizar su trabajo.

87% (14 personas) conocen las actividades que debe realizar.

Capacitación:

¿Ha recibido algunas actividades que le proporcionen conocimientos, desarrollar habilidades y modificar sus actitudes para que desempeñen mejor su trabajo?

8 personas (50%) es decir la mitad de los encuestados se les mostró mediante una persona la ruta que se le fue asignada.

12 personas (75%) no son acompañadas por una persona que pertenece al mismo grupo de trabajo para realizar su trabajo en ruta.

16 personas (100%) señalaron que no recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

¿La empresa determina objetivos y formula políticas, procedimientos etc., para lograrlos?

87% (14 personas) conocen el procedimiento de ventas que lleva a cabo dicha empresa.

12 personas (75%) conocen las políticas de la empresa.

9 personas (56%) no conocen las políticas de crédito que tiene la empresa.

Organización:

¿De alguna manera la empresa ordena y agrupa sus actividades para alcanzar los fines establecidos (asignado autoridad, responsabilidad y jerarquía, etc.)?

11 personas (68%) tienen conocimiento de que existe un manual organizacional.

81% (13 personas) tiene conocimiento de quien es su jefe directo.

Producto:

¿Realizan una evaluación del producto?

13 personas (81%) consideran que el producto es fácil de vender.

14 personas (87%) conocen las necesidades que tiene el cliente en cuanto al producto

15 personas (83%) están convencidos de que el producto que están ofreciendo es de buena calidad

57% (9 personas) han recibido quejas del cliente en cuanto al producto
9 personas (57%) han recibido quejas del cliente en cuanto al precio.

Ventas:

¿Existe un procedimiento de ventas?

12 personas (75%) se les asigno la ruta de manera demográfica

11 personas (32%) no se les proporciono una cartera de clientes cuando se llevó a cabo la asignación de ruta.

56% (9 personas) cuentan con autorización por parte de la empresa para realizar levantamiento de pedidos.

12 personas (75%) el levantamiento de pedidos se surten inmediatamente.

50% (8 personas) es decir la mitad de los encuestados no han podido surtir la mercancía por falta de producto.

50 % (8 personas) al igual que al anterior no ha podido surtir la mercancía ya que los documentos están elaborados incorrectamente.

11 personas (68%) realizan un informe sobre las ventas que efectúan

14 personas (87%) están autorizadas para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado.

9 personas (56%) conocen que existe un control de volumen de devoluciones, quejas, etc.

9 personas (56%) tienen límite de crédito para sus clientes.

12 personas (75%) no les exigen un límite de ventas en volumen.

68% (11 personas) realiza un plan de trabajo para llevar un control que plasme días de visita, volumen de ventas, etc.

Satisfacción del cliente:

¿La empresa de alguna forma busca la satisfacción del cliente?

9 personas (57%) la empresa le informa sobre las quejas que reciben de los clientes.

15 personas (93%) es de su conocimiento que la empresa le da seguimiento a las quejas de los clientes.

13 personas (81%) consideran que le ofrecen buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

¿La empresa evalúa el desempeño y de que forma lo hace?

15 personas (93%) nos indicó que existe una tabulación de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá

15 personas (93%) supervisan su trabajo de ventas que realizan en las rutas que les asignaron.

Motivación:

¿Se le motiva al personal para incrementar sus ventas?

10 personas (62%) no reciben ningún tipo de incentivo ya sea monetario, especie o cualquier tipo de reconocimiento por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente Organizacional:

¿El personal se siente a gusto en la empresa y con lo que percibe?

11 personas (68%) consideran armonioso su ambiente de trabajo.

15 personas (81%) esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas.

15 personas (93%) están de acuerdo con la ruta que se les asigno al entrar a la empresa.

Para poder evaluar los resultados, mediante el análisis de los mismos es importante establecer una escala que permita agrupar los diversos resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados.

Para ello se decidió que las respuestas tendrían el siguiente valor:

Si = 2 puntos

NO= 1 punto

Luego se determinó tres rangos dentro de los cuales se contempló los resultados por individuo. Esto nos permitió conocer si existen diversos niveles de auditoría administrativa aplicándose en la empresa.

Los rangos se contemplan a continuación:

RANGO DE PUNTUACION	CALIFICACION
38-50 Puntos	No se realiza auditoría administrativa a los procedimientos de venta
51-63 Puntos	Algunas actividades del procedimiento de venta son auditadas.
64-76 Puntos	La mayoría de las actividades del procedimiento de venta son auditados

Ahora bien, continuando con un análisis por sujeto, se encontró lo siguiente:

SUJETO 1

Obtuvo un porcentaje de 68, el que lo ubica con una buena auditoría administrativa a los procedimientos de venta en el cual cabe señalar que en cuanto se refiere a:

Selección:

Se le realizó una entrevista al entrar a la empresa, y cuenta con experiencia laboral en este ramo,

Inducción:

Además se le explico de manera detallada como iba a realizar su trabajo, pero no conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Cuando entro a laborar a la empresa lo acompañó una persona para mostrarle la ubicación y el territorio que abarca la ruta, y en sus viajes de ruta no se hace acompañar por alguien que pertenezca a su grupo de trabajo.

Capacitación:

Señalo que no recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Sí conoce el procedimiento de venta que realiza la empresa; también se le explico las políticas de venta sin embargo no conoce las políticas de crédito.

Organización:

Sabe que existe un manual organizacional y por lo tanto sabe quien es su jefe directo

Producto:

Conoce las necesidades que tienen sus clientes referentes al producto que les ofrece; Además nos dijo que esta convencido de que el producto es de buena calidad, aunque ha recibido quejas de sus clientes en cuanto a producto y precio se refiere, sin embargo considera que el producto es fácil de vender.

Ventas:

Se le asigno de manera demográfica la ruta a cubrir proporcionándole una cartera de clientes. Además cuenta con autorización para realizar el levantamiento de pedidos los cuales se surten inmediatamente, y es por esto que no se le ha presentado la ocasión de no poder surtir el pedido por falta de producto, pero si por que los documentos no están correctamente elaborados, al llevar a cabo esto realiza un informe de ventas para control interno de la empresa.

Pero también esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía cuando el producto se encuentra el mal estado, como esto se lleva a cabo existe un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios o visitas.

También señalo que no tiene límite de crédito y de ventas para los clientes, pero en particular esta persona no realiza su propio plan de trabajo.

Satisfacción del cliente:

La empresa le informa al vendedor sobre las quejas de sus clientes y esta misma le da seguimiento a las quejas. Mas sin embargo esta persona considera que le dan buen servicio al cliente

Evaluación del desempeño:

Señaló que existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá, además se le supervisa su trabajo de ventas, que realiza.

Motivación:

Recibe cualquier tipo de incentivo ya sea monetario, especie o cualquier tipo de reconocimiento por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Esta persona señalo que su ambiente de trabajo es armonioso y además esta de acuerdo con la ruta que se le asigno para llevar a cabo sus ventas, con la comisión que se le presenta por las mismas.

SUJETO 2

Obtuvo un porcentaje de 64 puntos lo cual lo ubica con una buena auditoria administrativa a los procedimientos de venta, así mismo señala como:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizó algún tipo de entrevista, y dijo que ha realizado este tipo de trabajo con anterioridad.

Inducción:

Además recibió una explicación detallada de que manera iba a realizar su trabajo en la empresa así como también conoce todas las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Lo acompañó una persona para mostrarle de donde a donde abarca la ruta y en los viajes de la misma no se hace acompañar por alguien que no pertenece al mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

Además no recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación: además conoce también el procedimiento y políticas de venta que se tiene la empresa, pero no conoce las políticas de crédito.

Organización:

Sabe que no existe un manual organizacional aunque si conoce quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto no es fácil de vender, pero aun así conoce las necesidades que tiene el cliente hacia el producto, también esta convencido de que el producto que ofrece es de buena calidad aun así ha recibido quejas del cliente en cuanto a precio y al producto se refiere.

Ventas:

Se le asignó una ruta la cual fue distribuida demográficamente, en la cual no se le proporciono una cartera de clientes, por otro lado esta autorizado para realizar levantamiento de pedidos, los cuales se surten inmediatamente y como consecuencia de esto se le ha presentado la ocasión de que no ha podido surtir

por falta de producto, mas no por que los documentos estén erróneos; dijo que realiza un informe de ventas para control interno de la empresa señalo que además esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, aunque esto se lleva a cabo no existe un control de devoluciones, quejas, servicios o visitas. No tiene límite de crédito y mucho menos de ventas en cuanto a volumen se refiere Y como control personal realiza un plan de trabajo exclusivamente para el.

Satisfacción del cliente: la empresa no le ha informado sobre alguna queja de sus clientes, a las cuales la empresa les da seguimiento; y por lo tanto considera que le da un buen servicio al cliente

Evaluación del desempeño:

Señalo que existe una tabulacion de ventas y el porcentaje de comisión que percibirá por las ventas que realice, también señalo que se le supervisa el trabajo de ventas.

Motivación:

No recibe ningún tipo de incentivo ya sea monetario, especie o cualquier tipo de reconocimiento por el porcentaje de ventas que este realice.

Ambiente organizacional:

Considera armonioso su ambiente de trabajo y esta conforme con la comisión que percibe por sus ventas realizadas. Sin embargo nos indico que esta de acuerdo con la ruta que se le asigno.

SUJETO 3

Obtuvo un puntaje de 48 lo cual lo ubica en una mala auditoria administrativa a los procedimientos de venta en la cual señala que:

Selección:

Señaló que al entrar a la empresa se le realizó una entrevista, y no cuenta con experiencia en este tipo de trabajo.

Inducción: tampoco se le explico de qué manera iba a realizar su trabajo, pero no conoce las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Nadie lo acompaño para mostrarle cual era la ruta a cubrir y en los viajes de ruta no se hace acompañar por alguien que pertenezca al mismo grupo de trabajo.

Capacitación.

Además no recibe capacitación por parte de la empresa

Planeación:

Señaló que tiene conocimiento de cuales son los procedimientos y políticas que tiene la empresa en cuanto a ventas así como también las políticas de crédito

Organización:

No es de su conocimiento que exista un manual organizacional por lo tanto desconoce quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil desplazamiento ya que esta convencido que es de buena calidad, y como no conoce las necesidades del cliente; ha recibido quejas del cliente en cuanto a producto y precio se refiere.

Ventas:

Al entrar a la empresa se le asigno una ruta pero no de manera demográficamente y tampoco se le proporcionó cartera de clientes. Esta persona no esta autorizada para realizar el levantamiento de pedidos, por lo tanto no se surten inmediatamente aunque no cuente con esta autorización se le ha presentado la ocasión de no poder surtir la mercancía por falta de producto y por que los

documentos no están elaborados correctamente aunque no realiza ningún informe de ventas para la empresa.

Tampoco esta autorizado para realizarle cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto del mismo se encuentra en mal estado, y conforme a esto no existe un control de volumen en cuanto a quejas, devoluciones, etc. Esta persona no tiene límite de crédito ni de ventas, pero realiza un plan de trabajo para control propio.

Satisfacción del cliente:

La empresa le informa sobre las quejas que reciben de los clientes y le dan un seguimiento a cada una de ellas. Y esta persona considera que le da buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulación de ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá, también señalo que no se le supervisa su trabajo de ventas.

Motivación:

No recibe ningún tipo de incentivo ya sea monetario, especie o un reconocimiento por parte de la empresa, por sus ventas realizadas.

Ambiente organizacional:

Señalo que su ambiente de trabajo no lo considera armonioso. Además no esta de acuerdo con la comisión que percibe por sus ventas realizadas; Aunque esta de acuerdo con la ruta que se le fue asignada.

SUJETO 4

El sujeto 4 obtuvo un puntaje de 72 lo cual lo ubica en una buena auditoria administrativa a los procedimientos de venta por lo tanto señala:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizó algún tipo de entrevista, y cuenta con experiencia en ventas.

Inducción:

Se le explicó de que manera iba a realizar su trabajo, y por lo tanto conoce todas y cada una de las actividades que debe llevar a cabo.

Adiestramiento:

Cuando entro a trabajar lo acompaño una persona para que le dijera de donde a donde abarca la ruta que se le fue asignada, además en los viajes de ruta es acompañado de una persona que pertenece al mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

Que no recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Así también conoce los procedimientos y políticas de venta que se realiza en esta empresa aunque no conoce las políticas de crédito.

Organización:

Es de su conocimiento que existe un manual organizacional por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil de vender, ya que esta convencido de que es de buena calidad, no le basta solo esto sino que además conoce las necesidades, o inquietudes que tiene el cliente en cuanto al producto, mas sin embargo ha recibido quejas del cliente en cuanto al producto y precio se refiere.

Ventas:

Cuando entro a laborar se le proporciono la ruta a cubrir la cual de le asigno de manera demográfica, proporcionándole una cartera de clientes, esta persona no cuenta con la autorización de de la empresa para realizar levantamiento de

pedidos los cuales se surten de manera inmediata y es por esto que se le ha presentado la ocasión de no poder surtir la mercancía por falta de producto o por que los documentos no están elaborados correctamente; además realiza un informe de ventas para control interno de la empresa

Aunque también esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, y conforme a esto existe un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios, etc.

Señaló que tiene limite de crédito pero no de ventas, aun independientemente del control interno que lleva la empresa, él como vendedor realiza un plan de trabajo especificando días de visita, volumen de compras, etc.

Satisfacción del cliente:

La empresa le informa sobre las quejas que reciben de los clientes, a las que les da seguimiento. Y considera que le da buen servicio al cliente.

Evaluación de desempeño:

Comento que existe una tabulación de ventas realizadas y el porcentaje de que percibirá, y señaló que se le supervisa su trabajo de ventas.

Motivación:

No recibe ningún tipo de incentivo ya sea monetario, especie o reconocimiento por parte de la empresa.

Ambiente Organizacional:

Y su ambiente de trabajo es armonioso y también esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas; además esta satisfecho con la ruta que se le fue asignada desde un principio.

SUJETO 5

Obtuvo 61 puntos lo cual lo ubica en la posición regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, lo cual indica que:

Selección:

No realizó ningún tipo de entrevista al entrar a la empresa, y cuenta con experiencia en el ramo.

Inducción:

Al entrar a trabajar a la empresa se le explico de que manera iba a realizar su trabajo y por lo tanto conoce todas y cada una de las actividades que se debe realizar.

Adiestramiento:

Cuando entro a trabajar por primera vez no se le mostró de donde a donde abarca la ruta que le fue asignada, y en los viajes de ruta no se hace acompañar por alguien que pertenezca al mismo grupo de trabajo.

Capacitación.

Señalo que no reciben capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Conoce el procedimiento y las políticas de ventas así como también las políticas de crédito.

Organización:

Además sabe de la existencia de un manual organizacional, pero aún así no sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Señaló que el producto es fácil de vender ya que considera que el producto es de buena calidad; como así también conoce las necesidades del cliente en cuanto al producto, aún así ha recibido quejas del cliente en cuanto al producto mas no en cuanto a precio se refiere.

Ventas:

Cuando entró a laborar a la empresa se le asignó una ruta de manera demográfica, pero no se le facilitó una cartera de clientes.

Además no esta autorizado para realizar levantamiento de pedido, los cuales se surten inmediatamente y como consecuencia de esto se le ha presentado la ocasión de no poder surtir la mercancía debido a que le falta producto o por que los documentos están elaborados de manera incorrecta. Y conforme a esto realiza un informe de ventas para la empresa.

También esta autorizado para realizar devoluciones de mercancía por producto en mal estado, debido a que esto se realiza no se lleva un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios o visitas.

No tiene límite de ventas y crédito, en cuanto a volumen; independientemente del control interno de la empresa no realiza un plan de trabajo en el que lleve un control de días de visita, volumen de compras, etc.

Satisfacción del cliente:

La empresa le informa sobre quejas de los clientes, dándole seguimiento a las mismas, aun así considera que le da un buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

También nos señalo que existe una tabulacion de ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá y por lo tanto supervisa su trabajo de ventas

Motivación:

No recibe ningún tipo de recompensa por determinado porcentaje de ventas que realice.

Ambiente organizacional:

Considera que su ambiente de trabajo no es armonioso y además esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas; a pesar de esto esta de acuerdo con al ruta que se le asigno desde un principio,

SUJETO 6

El sujeto 6 obtuvo un porcentaje de 62 puntos el cual lo ubica en que hay regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, lo cual indica que:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizó algún tipo de entrevista, y cuenta con experiencia en ventas.

Inducción:

Además se le explicó de qué manera iba a realizar su trabajo, por lo tanto conoce todas las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Además cuando entró a trabajar y se le asignó la ruta en la cual se hizo acompañar de una persona para que le mostrara de donde a donde abarca la ruta que va a cubrir, y en los viajes de ruta se hace acompañar por alguien que pertenece al mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No reciben capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Conoce el procedimiento de venta que se realiza en esta empresa, pero por otra parte no conoce las políticas de venta y crédito.

Organización:

No existe un manual organizacional en el que se describan los procedimientos, políticas y actividades. Pero tiene conocimiento de quien es su jefe directo

Producto:

El producto es fácil de vender, ya que está convencido de que es de buena calidad, además conoce las necesidades que tiene el cliente en cuanto al producto. Por lo tanto no se le ha presentado la ocasión de que su cliente se queje del producto o del precio.

Ventas:

Al entrar a trabajar a la empresa se le asignó una ruta de manera demográfica, y no se le proporcionó cartera de clientes de esta ruta.

Esta persona cuenta con autorización para realizar levantamiento de pedidos, los cuales se surten inmediatamente y es por esto que se le ha presentado la ocasión de no poder surtir el pedido debido a que hace falta el producto o por que los documentos están mal elaborados; es por esto que realiza un informe de ventas, además cuenta con la autorización de realizar cambios por devoluciones al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, y como consecuencia de esto existe un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios o visitas. Pero tiene límite de crédito para sus clientes. Mas no tiene límite de ventas en cuanto a volumen se refiere; y es por esto que realiza un informe de ventas para control de la empresa e independientemente de esto, realiza un plan de trabajo de uso personal en el cual se informa de días de visita, volumen de compras, etc.

Satisfacción del cliente:

No se le informa sobre quejas de los clientes, ya que la empresa le da seguimiento a las mismas, además

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulación de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá, también se le supervisa el trabajo de ventas pero señalo que ofrece mal servicio al cliente.

Motivación:

Reciben algún tipo de incentivo (dinero, especie o reconocimiento) por determinado porcentaje de ventas

Ambiente organizacional:

Esta persona considera que su ambiente de trabajo es armonioso, y es por esto que esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas y por la ruta que se le asigno para llevar a cabo las ventas.

SUJETO 7

Este sujeto obtuvo un porcentaje de 68 puntos el cual lo ubica como buena auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, lo cual indica:

Selección:

Señalo que al entrar a trabajar a la empresa se le realizó cualquier tipo de entrevista, y que además cuenta con experiencia en el ramo.

Inducción:

No se le explicó de qué manera iba a realizar su trabajo. Mas sin embargo conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Al entregarle la ruta a cubrir lo acompaño una persona para que le mostrara de donde a donde abarca la ruta que se le asigno, sin embargo en los viajes de ruta no se hace acompañar por alguien mas que pertenezca al mismo grupo de trabajo.

Capacitación.

Señalo que no recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Conoce el procedimiento y las políticas de ventas que se realiza en esta empresa mas sin embargo no conoce las políticas de crédito.

Organización:

Señalo que no existe un manual organizacional en el que se describan los procedimientos, políticas y actividades que debe saber. Pero por el contrario sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Este sujeto conoce las necesidades del cliente en cuanto al producto que le están ofreciendo y considera que el producto es de fácil desplazamiento, ya que es de buena calidad, aun así ha recibido quejas del cliente en cuanto producto y se precio se refiere.

Ventas:

Al entrar a la empresa se le asigna una ruta de manera demográfica en la cual se le proporciono una cartera de clientes, esta persona como muchas están autorizadas para realizar levantamiento de pedidos los cuales se surten inmediatamente.

Es por esta razón que se le ha presentado la ocasión de no poder surtir al cliente debido a la falta de producto o porque los documentos estén elaborados incorrectamente. Debido a esto realiza un informe de ventas para control de la empresa; al realizar los pedidos también esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía que se encuentra en mal estado y por lo tanto existe un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios o visitas.

Además no tiene límite de crédito ni de ventas para sus clientes; a pesar de que elabora un informe para la empresa también elabora un plan de trabajo donde especifica días de visita, volumen de compras, etc. Pero este es solo para uso personal.

Satisfacción del cliente:

La empresa le ha informado sobre las quejas de los clientes, a las cuales les da seguimiento. Aun así considera que le da un buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

También dijo que existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá, por lo tanto se le supervisa su trabajo de ventas que realiza en la ruta.

Motivación:

No recibe algún tipo de incentivo ya sea monetario, especie, o reconocimiento por parte de la empresa.

Ambiente organizacional:

Considera que su ambiente de trabajo no es armonioso pero a pesar de esto se siente a gusto con la comisión que se le presenta por sus ventas, y con la ruta que le fue asignada.

SUJETO 8

Este sujeto obtuvo un puntaje de 57, el cual lo ubica en regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, el cual señalo que:

Selección:

Este sujeto al entrar a la empresa se le realizó cualquier tipo de entrevista, y cuenta con experiencia en ventas.

Inducción:

Aunque no se le explico de qué manera iba a realizar su trabajo mas sin embargo conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

No lo acompaño una persona para mostrarle cual era su ruta a cubrir, además en sus viajes de ruta no se hace acompañar por alguien mas que pertenezca a su mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Este sujeto conoce el procedimiento y las políticas de ventas que tiene la empresa pero no conoce las políticas de crédito.

Organización:

Además sabe que existe un manual organizacional donde se describan los procedimientos, políticas y actividades que realiza dicha empresa y por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera al producto de fácil colocación en el mercado, ya que es de buena calidad; por lo tanto conoce las necesidades del cliente lo cual hace que no haya recibidos quejas en cuanto al producto pero si en lo que a precio se refiere.

Ventas:

Al entrar a laborar se le asigno una ruta de manera demográfica en la cual no se le proporciono cartera de clientes; además no cuenta con autorización para realizar levantamiento de pedidos los cuales se surten inmediatamente: por lo

tanto no le ha ocurrido el no poder surtir mercancía por falta de producto o por documentos mal elaborados, mucho menos realiza un informe de ventas para la empresa.

Esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, pero no existe un control de volumen de devoluciones, quejas servicios o visitas, tampoco cuenta con límite de crédito y ventas y para control personal realiza un plan de trabajo donde especifica los días de visita, volumen de compras.

Satisfacción del cliente:

La empresa no le ha informado sobre quejas de sus clientes, a las cuales les da seguimiento y por lo tanto considera que le ofrece un buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

También señaló que no existe una tabulación de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá aunque también se le supervisa su trabajo de ventas que lleva a cabo en la ruta.

Motivación:

Además no recibe algún tipo de recompensa por parte de la empresa por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Considera armonioso su ambiente de trabajo y por lo tanto esta de acuerdo con la comisión que percibe por sus ventas realizadas, estando de acuerdo con la ruta que se le fue asignada.

SUJETO 9

El sujeto 9 obtuvo un porcentaje de 66 el cual lo ubica en buena auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, lo cual indica que:

Selección:

Al entrar a la empresa no se le realizo ningún tipo de entrevista, ya que cuenta con experiencia en ventas.

Inducción:

Mas sin embargo se le explico de que manera iba a realizar su trabajo por lo tanto conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Cuando entró a trabajar en dicha empresa no lo acompaño una persona para mostrarle de donde a donde abarca la ruta, pero en los viajes de ruta se hace acompañar por alguien mas que pertenezca a su mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

Señaló que la empresa nunca les ha proporcionado capacitación.

Planeación:

Esta persona conoce el procedimiento y las políticas de ventas que realiza la empresa pero desconoce las políticas de crédito.

Organización:

Tiene conocimiento de que existe un manual organizacional donde se describen los procedimientos, políticas y actividades de la empresa; por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil de vender, ya que el producto es de buena calidad, también conoce las necesidades o inquietudes que tiene el cliente en cuanto al producto, por lo tanto no ha recibido quejas ni referente al producto y precio.

Ventas:

Se le asigno una ruta de ventas y se hizo de manera demográfica en la cual no se le proporciona una cartera de clientes, Esta persona esta autorizada para realizar

levantamiento de pedidos, los cuales se surten inmediatamente aun así no se le ha presentado la ocasión de no poder surtir un pedido, ya sea por documentación mal elaborada o por falta de producto; sin embargo realiza un informe de ventas para control de la empresa.

Además esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, existiendo un control de los mismos. Más no tiene límite de ventas y crédito para ofrecerles a sus clientes independientemente del informe para la empresa realiza un plan de trabajo para control personal.

Satisfacción del cliente:

La empresa le mantiene informado sobre quejas de sus clientes, a las cuales les da seguimiento, y esta persona considera que le da buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulación de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá por las ventas realizadas y se le supervisa su trabajo de ventas en la ruta.

Motivación:

Señalo que recibe algún tipo de recompensa ya sea en dinero, especie o reconocimiento por parte de la empresa por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Siente que su ambiente de trabajo es armonioso, y por lo tanto esta conforme con la comisión que percibe por sus ventas, y con la ruta que se le asigno.

SUJETO 10

Este sujeto obtuvo un puntaje de 74 el cual lo ubica de los más altos porcentajes y en el rango de buena auditoria administrativa a los procedimientos de ventas lo cual señala que:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizo una entrevista, en el cual señalo que ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo

Inducción:

Aquí se le explico de que manera iba a realizar su trabajo, donde se le dio a conocer todas y cada una de las actividades que debe realizar,

Adiestramiento:

Al entrara a trabajar por primera lo acompaño una persona para mostrarle la ruta a cubrir y en los viajes de ruta se hace acompañar por alguien más que pertenezca a su mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

Remarco que no recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Conoce el procedimiento y políticas de venta como también las políticas de crédito que tiene la empresa.

Organización:

Así también sabe que existe un manual organizacional donde se describan los procedimientos, políticas y actividades que se realizan en la empresa por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil desplazamiento ya que esta convencido de que el producto es de buena calidad, y por otra parte conoce las necesidades del cliente, mas sin embargo a recibido quejas del producto en cuanto al producto y precio se refiere.

Ventas:

Se le asignó una ruta de manera demográficamente en la que se le proporciono una cartera de clientes, contando con la autorización de la empresa para realizar levantamiento de pedidos los cuales se surten inmediatamente, es por esto que se le ha presentado la ocasión de que no pueda surtir mercancía a su cliente por falta de producto y por que los documentos esta mal elaborados, Mas sin embargo realiza un informe de ventas para control interno de la empresa y como consecuencia de los pedidos también cuenta con autorización para realizar cambios por devoluciones de mercancía que se encuentran en mal estado, y sobre esto existe un control de volumen de devoluciones quejas, servicios o visitas. Aunque tiene un limite de crédito y de ventas este sujeto realiza en plan de trabajo de uso exclusivamente personal.

Satisfacción del cliente:

La empresa le informa sobre las quejas de los clientes, a las cuales la empresa le da seguimiento, a pesar de esto considera que le da buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño

También señaló que existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá además se supervisa el trabajo de ventas que realiza.

Motivación:

Señaló que recibe algún tipo de incentivo ya sea monetario, especie o reconocimiento por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Considera que su ambiente de trabajo es armonioso, por lo tanto esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas, y con la ruta que se le asigno.

SUJETO 11

El sujeto once obtuvo un puntaje de 61 el cual lo ubica en regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, en el cual señalo:

Selección:

Al entrar a la empresa no se le realizo algún tipo de entrevista, ya que ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo.

Inducción:

Por lo tanto no se le explico de qué manera iba a llevar a cabo su trabajo. Aun así conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

El primer día de trabajo se hizo acompañar por una persona para mostrarle de donde a donde abarca la ruta que se le fue asignada y en los viajes de ruta se hace acompañar por alguien que pertenece al mismo grupo de trabajo

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa

Planeación:

Conoce el procedimiento, y las políticas de ventas y crédito que tiene la empresa.

Organización:

Tiene conocimiento de que existe un manual organizacional donde se describen los procedimientos, políticas y actividades que el vendedor debe conocer por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil de vender ya que es de buena calidad, también señalo que conoce las necesidades que tiene el cliente en cuanto al producto, y es por esto que no ha recibido quejas del cliente en cuanto al producto y precio.

Ventas:

Se le asigna una ruta de manera demográfica, en la cual no se le proporciono una cartera de clientes.

Esta persona no esta autorizado para realizar levantamiento de pedidos, pero es de su conocimiento que los pedidos se surten inmediatamente.

Por lo tanto no se le ha presentado la ocasión de no poder surtir la mercancía debido a falta de producto o por un documento mal elaborado y sin embargo realiza un informe de ventas para control de la empresa.

Independientemente de esto está autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía cuando se encuentra en mal estado y como esto se lleva a cabo existe un control de devoluciones, quejas, servicios, etc.

Aun así no tiene límite de ventas y crédito.

E independientemente de esto realiza un plan de trabajo especificando días de visita, volumen de compras.

Satisfacción del cliente:

No le informan sobre las quejas de los clientes, y la empresa le da seguimiento a las mismas considera que le da buen servicio al cliente

Evaluación del desempeño:

Existe tabulación de ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá, y cuenta con la supervisión de trabajo.

Motivación:

No recibe ningún tipo de incentivo por sus ventas realizadas.

Ambiente organizacional:

Su ambiente de trabajo es armonioso, y por lo tanto esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas, pero no con la ruta que se le asigno.

SUJETO 12

Obtuvo un puntaje de 64 el cual lo ubica en una buena auditoria administrativa en los procedimientos de ventas en el cual indica:

Selección:

Señalo que se le realizó una entrevista al entrar a la empresaza que no cuenta con experiencia en ventas.

Inducción:

Se le explico de que manera iba a realizar su trabajo, por lo tanto conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

Cuando entro a trabajar se hizo acompañar de una persona para que le mostrara el territorio que abarca su ruta, pero en los viajes de ruta no se hace acompañar por alguien mas que pertenezca a su mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Así también conoce el procedimiento y las políticas de ventas y crédito que tiene la empresa.

Organización:

Sabe de la existencia de un manual organizacional, y por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

El producto es fácil de vender, ya que es de buena calidad. Este sujeto conoce las necesidades o inquietudes que tiene el cliente en cuanto al producto que esta ofreciendo es por esto que no ha recibido quejas del cliente en cuanto a producto pero si en cuanto al precio se refiere.

Ventas:

Se le asigna una ruta la cual se realiza demográficamente, en la cual no se le proporciona una cartera de clientes, esta autorizado para realizar el levantamiento de pedidos los cuales se surten inmediatamente. Debido a esto no se le ha

presentado la ocasión de no poder surtir mercancía por falta de producto o por que los documentos estén elaborados incorrectamente, esta persona realiza un informe de ventas para control interno de la empresa.

Señalo que esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía cuando el producto se encuentra en mal estado, y es por esto que existe un control de volumen de devoluciones.

Debido a esto tiene límite de crédito para ofrecerles a sus clientes, pero no tiene límite de ventas, e independientemente del informe que se le ofrece a la empresa realiza un plan de trabajo.

Satisfacción del cliente:

La empresa no le informa sobre quejas de los clientes, de las cuales les da seguimiento, por lo tanto considera que le da buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulación de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá por estas y también se le supervisa su trabajo de rutas.

Motivación:

No recibe ningún tipo de incentivo ya sea monetario, especie o un reconocimiento por parte de la empresa, por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Considera que su ambiente de trabajo no es armonioso, es por esto que no esta de acuerdo con la comisión que se le presenta pero por otro lado esta de acuerdo con la ruta que le fue asignada.

SUJETO 13

El sujeto 13 obtuvo 62 puntos los cuales lo ubican en regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, y señalo que:

Selección:

Al entrar a la empresa no se le realizo algún tipo de entrevista ya que ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo.

Inducción:

No se le explico de que manera iba a realizar su trabajo pero conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

No se hizo acompañar de una persona para que le mostrara cual es la ruta a seguir y en los viajes de ruta no se hace acompañar por alguien mas que perteneciera al mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

No conoce el procedimiento y las políticas de venta y crédito que tiene la empresa.

Organización:

También sabe de la existencia de un manual organizacional en el que se describan los procedimientos, políticas y actividades que debe saber por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil de vender ya que es de buena calidad y también conoce las necesidades del cliente; mas sin embargo ha recibido quejas de sus clientes en cuanto a producto y precio se refiere,

Ventas:

Se le asigno una ruta la cual se realizó demográficamente, en la que no se le proporcionó una cartera de clientes. Cuenta con autorización para realizar levantamiento de pedidos, los cuales se surte inmediatamente y no se le ha presentado la ocasión de no poder surtir el producto por falta de producto o por

que los documentos este elaborados incorrectamente. Por lo tanto realizan un informe de ventas.

Debido a esto esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía cuando están en mal estado, existiendo un control de volumen de devoluciones, servicios, visitas Además no tiene limite de crédito, pero si de ventas, además no lleva un plan de trabajo de manera personal en el que especifique días de trabajo, volumen de compras, etc.

Satisfacción del cliente:

La empresa no le informa sobre alguna queja de sus clientes, a las cuales les da seguimiento. Aun así considera que le da buen servicio al cliente

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá y se le supervisa el trabajo de ventas.

Motivación:

No recibe incentivos por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Señalo que su ambiente de trabajo es armonioso, por lo cual esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas y con la ruta que se le asigno.

SUJETO 14

Esta persona obtuvo un porcentaje de 64 el cual lo ubica en buena auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, en el cual señalo que al entrar a la empresa:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizó algún tipo de entrevista, y señalo que ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo en algún otro lugar.

Inducción:

Se le explicó de que manera iba a realizar su trabajo y por lo tanto conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

El primer día de trabajo no le acompañó una persona para mostrarle de donde a donde abarca la ruta que va a cubrir, y en los viajes de ruta no se hace acompañar por alguien, que pertenezca al mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa.

Planeación:

Conoce el procedimiento, y las políticas de ventas que se realiza en la empresa, pero no conoce las políticas de crédito que tiene la empresa.

Organización:

Además sabe de la existencia de un manual organizacional en donde se describan los procedimientos, actividades y procedimientos que como vendedor debe conocer. Y por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil de vender ya que es de buena calidad, pero no conoce las necesidades del cliente en cuanto al producto se refiere, mas sin embargo ha recibido quejas en cuanto a producto y precio se refiere.

Ventas:

Al entrar a trabajar a la empresa se le asigno una ruta de manera demográfica en la cual no se le proporciono una cartera de clientes, esta persona no esta

autorizado para realizar levantamiento de pedidos, de los cuales se surten inmediatamente. Mas sin embargo se le ha presentado la ocasión de no poder surtir mercancía por falta de producto o por que los documentos no están elaborados correctamente también cuenta con la autorización para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, aunque no existe un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios o visitas.

Tiene límite de crédito para sus clientes, mas no tiene límite de ventas en cuanto a volumen, además no realiza informe de ventas, pero si realiza un plan de trabajo para uso personal.

Satisfacción del cliente:

La empresa no le informa sobre las quejas de sus clientes, aun así la empresa le da seguimiento. Y considera que le da buen servicio al cliente,

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje que percibirá, y es por esto que se le supervisa su trabajo de ventas.

Motivación:

No recibe ningún tipo de incentivos por parte de la empresa por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Su ambiente de trabajo es armonioso y además esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas realizadas, y también con la ruta que se le asigno.

SUJETO 15

Este sujeto obtuvo un puntaje de 57, el cual lo ubica en regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, el cual señalo que:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizo algún tipo de entrevista, y cuenta con experiencia en el ramo ya que ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo.

Inducción:

Y no se le explico de qué manera iba a realizar su trabajo; más sin embargo conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar.

Adiestramiento:

No lo acompaño una persona para mostrarle cual era su ruta a cubrir, además en sus viajes de ruta no se hace acompañar por alguien mas que pertenezca a su mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa,

Planeación:

Conoce el procedimiento de ventas y las políticas de crédito y por otro lado no conoce las políticas de ventas.

Organización:

Además sabe que existe un manual organizacional donde se describan los procedimientos, políticas y actividades que debe conocer, aun así no sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es de fácil desplazamiento ya que es de buena calidad, también conoce las necesidades del cliente; lo cual hace que no haya recibido quejas de sus clientes en cuanto al producto ni precio

Ventas:

Se le asignó una ruta de manera demográfica en la cual no se le proporciono cartera de clientes.

Cuenta con autorización para realizar levantamiento de pedidos, los cuales se surten inmediatamente; por lo tanto no le ha ocurrido el no poder surtir mercancía por falta de producto pero si por documentos mal elaborados, aunque lleve a cabo esto no realiza un informe de ventas para la empresa.

Esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, pero no existe un control de volumen de devoluciones, quejas servicios o visitas, no tiene límite de crédito para sus clientes mucho menos realiza un plan de trabajo donde especifica los días de visita, volumen de compras.

Satisfacción del cliente:

La empresa le informa sobre quejas de sus clientes, a las cuales les da seguimiento y este sujeto considera que no ofrece un buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulación de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá, independientemente de esto se le supervisa su trabajo de ventas.

Motivación:

Además por lo tanto no recibe algún tipo de recompensa por parte de la empresa por determinado porcentaje de ventas

Ambiente organizacional:

No considera armonioso su ambiente de trabajo; y por lo tanto esta de acuerdo con la comisión que percibe y con la ruta que le fue asignada.

SUJETO 16

Este sujeto obtuvo un puntaje de 59, el cual lo ubica en regular auditoria administrativa a los procedimientos de ventas, el cual señalo que:

Selección:

Al entrar a la empresa se le realizo algún tipo de entrevista, y no cuenta con experiencia en el ramo ya que no ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo

Inducción:

Tampoco se le explico de qué manera iba a realizar su trabajo, mas sin embargo conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar en dicha empresa.

Adiestramiento:

El primer día en ruta no lo acompaño una persona para mostrarle cual era su ruta a cubrir, además en sus viajes de ruta no se hace acompañar por alguien mas que pertenezca a su mismo grupo de trabajo.

Capacitación:

No recibe capacitación por parte de la empresa,

Planeación:

Conoce el procedimiento y las políticas de ventas que tiene la empresa, pero no conoce las políticas de crédito.

Organización:

Señalo que sabe que existe un manual organizacional donde se describan los procedimientos, políticas y actividades que tiene la empresa y por lo tanto sabe quien es su jefe directo.

Producto:

Considera que el producto es fácil de vender ya que es de buena calidad y conoce las necesidades del cliente, por lo tanto no ha recibido quejas de sus clientes en cuanto al producto pero si en cuanto al precio.

Ventas:

La asignación de la ruta se realizo demográficamente, en la cual se le proporciono cartera de clientes. No cuenta con autorización por parte de la empresa para realizar levantamiento de pedidos, los cuales no se surten inmediatamente. Por lo

tanto no le ha ocurrido el no poder surtir mercancía por falta de producto o por documentos mal elaborados.

Además no realiza un informe de ventas para la empresa y no esta autorizado para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado, y por lo tanto no existe un control de volumen de devoluciones, quejas servicios o visitas tiene límite de crédito para sus clientes pero al contrario realiza un plan de trabajo donde especifica los días de visita, volumen de compras, pero este es de uso personal.

Satisfacción del cliente:

La empresa no le informa sobre quejas de sus clientes, a las cuales la empresa le da seguimiento, aun así considera que le da buen servicio al cliente.

Evaluación del desempeño:

Existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá independientemente de esto se le supervisa su trabajo de ventas.

Motivación:

Además por lo tanto no recibe algún tipo de recompensa por parte de la empresa por determinado porcentaje de ventas.

Ambiente organizacional:

Considera armonioso su ambiente de trabajo y por lo tanto esta de acuerdo con la comisión que percibe y con la ruta que se le fue asignada.

3.2 Interpretación de datos

Al realizar un análisis de los resultados se identificó que a la mayoría de las actividades de ventas de 8 de los empleados se les realiza auditoría administrativa administrativa, algunas actividades de ventas de 7 de los empleados se les realiza auditoría administrativa administrativa, (1)

Cerrando con la aplicación estadística, es factible señalar que los resultados arrojan:

Media: 64

Moda: 64

Mediana: 89.68 con 5 gl.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación, la hipótesis de trabajo resultó aceptada ya que la disminución de ventas, se debe a que no se realizó una auditoría administrativa a los procedimientos de ventas; y por lo tanto la hipótesis nula resulta rechazada.

Se analizó e identificó la función de ventas en dicha empresa, observando que no es buena su operación debido a que no emplea los recursos de una manera eficiente.

Se observó que existen personas que no conocen en realidad, los objetivos de la empresa y no se identifican con la misma, desde el momento de la selección del personal. Además no se le da seguimiento a las fallas que se van presentando en el vendedor y en los procedimientos.

No se cuenta con una descripción del puesto en el cual tengan claramente cuál es el tipo de persona idónea que se busca para el puesto y que actividades desempeñará en la misma, por lo tanto no existe un organigrama en el cual se observe la estructura de la empresa.

Como consecuencia las personas que se encuentran laborando no se desempeñan de manera eficiente y la empresa no propicia estímulos para que ellos logren la motivación.

Además es imposible que la empresa le de seguimiento a las fallas del vendedor en el procedimiento de venta, ya que no realiza una auditoria administrativa y por lo consiguiente no conoce en donde están fallando sus vendedores.

4.2 Sugerencias

En toda empresa se lleva a cabo el proceso administrativo:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Por lo tanto las sugerencias que se le da a dicha empresa son:

- Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo necesitan de una estructura organizacional para funcionar.

El adecuado diseño de la estructura organizacional apoya a la consecución de los objetivos con eficacia.

Por lo tanto la empresa deberá diseñar la estructura organizacional adecuada en la cual, se plasmen los departamentos con los que cuenta la empresa; y a su vez muestre lo siguiente:

- A) Departamentos que la constituyen con sus respectivos niveles jerárquicos.
- B) Refleja los diversos tipos de trabajo que se realizan en la empresa. debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- C) Muestra una representación de la división de trabajo indicando, los cargos existentes en la misma y la autoridad que se le asigna a estos.
- D) Sirve de orientación para todas las unidades administrativas de la empresa.
- E) Refleja la estructura en la cual se da a conocer al personal a través de los manuales de organización.
- F) Descubre y elimina fallas de la organización
- G) Refleja cambios en la organización.

Así con esto la empresa misma y el personal sabrá quienes son jefes inmediatos a que departamento pertenecen que nivel de autoridad poseen, así como también conocerán las actividades de cada departamento.

Se recomienda que algunos de los principales departamentos que debe poseer la organización sean los siguientes:

- El Área de Producción
- El Área Administrativa y Financiera
- El Área de Recursos Humanos
- El Área de Mercadeo y Ventas

También deberá contar con un manual organizacional el cual contenga información de la empresa como: estructura, objetivos, políticas de la empresa, actividades que debe desempeñar cada departamento así como de cada persona.

Este sirve de consulta y para disolver problemas de nivel de autoridad evitando así conflictos. También son útiles para la capacitación del personal y posibilitan una evaluación de su desempeño, además sirve para comunicar las actividades de la empresa para que las necesidades de esta sean comprendidas, y facilita la selección del personal.

También ahorra tiempo y esfuerzo al realizar el trabajo ya que no se tendría que repetir las instrucciones de trabajo.

• Toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo se debe contar con los recursos humanos capaces de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo.

Es por esto mismo que se deberá realizar una descripción del puesto que tiene como objetivo el conocer cada una de las funciones y responsabilidades de los puestos, en el cual se establezcan las características, habilidades, experiencias, que deben tener las personas que ocupen dichos puestos. Para así poder determinar las actividades, las obligaciones de la persona que va a ocupar el puesto, etc.

El conocimiento y documentación de las funciones que desempeñan los ocupantes de los puestos en la organización, permite establecer con mayor

claridad los procesos que involucran la operación, evitando duplicidad de funciones y buscando la eficiencia en la misma

La descripción del puesto deberá contar con la siguiente información:

- a) Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.
- b) Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

Para que la descripción del puesto sea fácil de leer debe ser claro, sencillo, conciso, preciso, etc.;

La descripción del puesto es de gran utilidad para la selección del personal, evaluación del desempeño, detección de necesidades de capacitación, y elaboración de programas motivacionales entre otras.

• Por otra parte el éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. Y esta capacidad depende de la eficacia de los procedimientos internos de la organización para satisfacer la demanda externa.

Por lo tanto la empresa tendrá que elaborar un sencillo procedimiento de ventas que se detalla a continuación:

- 1) En el cual se les explique de manera detallada cuales serán las actividades que debe desempeñar en el puesto.
- 2) Ya que se contrato el vendedor(es), se le comunicará cual es la ruta en donde va a ofrecer el producto.
- 3) Cuales son las políticas de crédito de la empresa.
- 4) También se les explicará como manejar las devoluciones o cambios de mercancía para con los clientes y con ellos también.
- 5) Después se le asignará un vehículo con mercancía para que sea vendida.
- 6) En la primera semana se hará acompañar por una persona para que esta le muestre con exactitud cual es el territorio que abarca dicha ruta.
- 7) El vendedor será auxiliado por esta persona cuando se presente la venta del producto siempre y cuando el vendedor la solicite.

- 8) Al término de la jornada se dirigirá a la planta para que ahí mismo liquide la venta que realizó en el día.
- 9) Y le sea recargada dicha mercancía a su vehículo.
- 10) Al igual que deberá llenar un formato donde plasme la venta ya sea a crédito o en efectivo.
- 11) El formato deberá llevar la venta en especie y monetaria.

• Para mejorar la productividad de los vendedores y no solo de estos sino de todo el personal de una empresa es proporcionar una capacitación adecuada a las personas de nuevo ingreso o bien las que requieren de este para desempeñar sus actividades de manera eficiente.

Para estructurar programas de capacitación es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo los resultados esperados en él, por lo tanto la descripción del puesto es la base para poder comparar entre lo esperado y lo que se tiene para así capacitar a las personas e incrementar la productividad.

Para saber si realmente necesitamos capacitación en la empresa se debe conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

Esto se podrá realizar por estos medios que continuación se detallan:

- Evaluaciones de selección de personal.
- Análisis de cargos.
- Evaluación del desempeño.
- Cuestionarios.
- Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes.
- Observación.
- Reportes e índices de producción, eficiencia, etc.
- Solicitudes a supervisores, jefes o gerentes.

Y con esto se evitará pérdidas económicas en materiales, equipos de trabajo, y maquinaria.

- La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta al atender a sus clientes;

Por lo tanto hay que estimular a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la motivación es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

Por consiguiente hay que recompensar al personal por su buen desempeño en el trabajo, ya sea el ofrecerles un ambiente de trabajo positivo, hacerlos partícipes en las decisiones, que sean involucrados en los resultados, que se sientan parte del grupo, ayudarles a crecer, escucharlos, otorgarles agradecimientos, celebrar sus éxitos, entre otros.

Con ello, lograremos que los trabajadores satisfagan sus necesidades sociales y/o económicas desempeñando su trabajo de manera eficiente.

- Una auditoría administrativa de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas, oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. Pretende mostrar donde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado.

Por lo tanto la empresa deberá realizar una auditoría administrativa de ventas y se llevará a cabo de la siguiente manera:

- 1) Se inicia con una junta entre los funcionarios de la compañía para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos,
- 2) Fuentes de datos, formato del reporte y el tiempo requerido para la auditoría.

3) Se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien debe entrevistarse, las preguntas que deben realizarse el tiempo y lugar de contacto, etc.; para que la duración y costo de la auditoria sea mínimos.

4) Cuando culmina la etapa de recopilación de datos el auditor de ventas presenta los hallazgos y recomendaciones más importantes.

5) Y posteriormente los gerentes discutirán y elegirán las posibles soluciones al problema que son recomendadas por el auditor.

Además se sugiere que la auditoria administrativa de ventas se aplique cada 2 años para verificar que el procedimiento de ventas se está realizando de manera adecuada.

Por lo tanto aplicar todo lo anterior llevará a la empresa a incrementar sus ingresos.

BIBLIOGRAFIA

DALRYMPLE J. Douglas, L. CRON William, Administración de ventas, Limusa, Noriega Editores, Balderas, 1995.

RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoría administrativa administrativa, Trillas, 8 Edición, México, DF.

JACKSON Peter, ASHTON David, Iso 9000 BS 5750 Implemente Calidad de Clase Mundial. Limusa Noriega Editores, 2000,

JAMES Paul, La Gestión de la Calidad Total, Prentice hall Iberia, 1997, Madrid.

CAMARA Ibáñez Dionisio, SANZ Gómez Maria, Dirección de Ventas (Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio), Prentice Hall, 2001, Madrid.

INIESTA Lorenzo, Promoción de Ventas, Gestión 2000, Barcelona.

STANTON William J. BUSKIRK H. Richard, SPIRO L. Rosann, Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias. Mc-Graw Hill, 9a Edición, Bogota Colombia, 1997.

VILAR Barrio José Francisco, La Auditoría administrativa de Los Sistemas de Gestión de Calidad, Fundación Confemetal, Madrid.

ANDERSON, Rolph E.- Administración de Ventas. Editora Mc-Graw Hill. 2da. Edición

CHIAVENATO, Idalberto. Administración De Los Recursos Humanos. Mc-Graw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999.

WERTHER, William. Administración De Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 1995.

GARCIA, Echeverría Santiago. Estrategia empresarial Organizacional. McGraw-Hill, 1986.

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. Organización De Empresas Análisis Diseño Y Estructura. Mcgraw Hill, México, 1998

KOTLER, P. Dirección De Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996

MC QUAIG, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, México, D. F. 1979.

BIRCH Y VEROFF. La motivación: Un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. Alcoy - España 1969.

COREY R. Stephen. El Liderazgo centrado en principios. Paidós Mexicana S.A México DF. 1992.

ARDILA, R. Psicología del trabajo. Santiago, chile. Universitaria. 1986.

HODGETTS, R. y Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. McGraw-Hill México, D.F.: 1991

KANUT, Leslie y SHIFFMAN, León. "Comportamiento del Consumidor" Prince-Hall Hispanoamericano S.A. México. 5° Ed. 1997.

ANEXOS

El siguiente cuestionario que se les va a realizar es para la elaboración de un trabajo de investigación. Se le pide contestar de manera honesta y solo deberá marcar una sola respuesta

1.- ¿Al entrar a esta empresa se le realizó algún tipo de entrevista?

SI _____ NO _____

2.- ¿Ha realizado con anterioridad este tipo de trabajo en algún otro lugar?

SI _____ NO _____

3.- ¿Al llegar a la empresa se le explico detalladamente de que manera iba a realizar su trabajo?

SI _____ NO _____

4.- ¿Conoce todas y cada una de las actividades que debe realizar?

SI _____ NO _____

5.- ¿Conoce el procedimiento de venta que se realiza en esta empresa?

SI _____ NO _____

6.- ¿Conoce las políticas (es decir lineamientos que sigue la empresa para tomar una decisión, por ejemplo: una política es que en todos los vendedores es obligatorio usar uniforme y en caso de no hacerlo no se le permitirá irse a trabajar) que tiene la empresa en cuanto a ventas?

SI _____ NO _____

7.- ¿Existe algún manual en el que se describan los procedimientos, políticas (lineamientos que sigue la empresa por ejemplo: todos los vendedores deben traer su stock completo y en caso de no cumplir con esta política se le descontara el faltante que arroje su arque), y actividades que usted como vendedor debe saber?

SI _____ NO _____

8.- ¿Al entra aquí se les asigna una ruta para llevar a cabo su venta, esta usted de acuerdo con la ruta que le fue asignada?

SI _____ NO _____

9.- ¿La asignación de las rutas se realiza demográficamente?

SI _____ NO _____

10.- ¿Al asignarle la ruta a cubrir se le proporciona una cartera de cliente?

SI _____ NO _____

11.- ¿Cuando entro a trabajar y fue su primer día en la empresa fue alguna persona con usted para mostrarle de donde a donde abarca la ruta que se le fue asignada?

SI _____ NO _____

12.- ¿En los viajes de ruta se hace acompañar por alguien más que pertenezca a su mismo grupo de trabajo?

SI _____ NO _____

13.- ¿Supervisan su trabajo de ventas?

SI _____ NO _____

14.- ¿Sabe quien es su jefe directo?

SI _____ NO _____

15.- ¿El producto es fácil de vender?

SI _____ NO _____

16.- ¿Esta usted autorizado para realizar levantamiento de pedidos?

SI _____ NO _____

17.- ¿Se la ha presentado la ocasión de que no pueda surtir mercancía a su cliente por falta de producto?

SI _____ NO _____

18.- ¿Alguna vez no le han recibido la mercancía por que los documentos no estén elaborados correctamente?

SI _____ NO _____

19.- ¿Al realizar el levantamiento del pedido se surte inmediatamente?

SI _____ NO _____

20.- ¿Tiene limite de crédito para sus clientes?

SI _____ NO _____

21.- ¿Conoce las políticas (lineamientos de la empresa por ejemplo: solo se le da crédito a los clientes que compren mas de 100 paquetes) en cuanto a crédito se refiere?

SI _____ NO _____

22.- ¿Realizan algún informe de las ventas que realiza?

SI _____ NO _____

23.- ¿Independientemente del control interno de la empresa, ustedes como vendedores hacen un plan de trabajo especificando días de visita, volumen de compras, etc.?

SI _____ NO _____

24.- ¿Le han informado sobre alguna queja de sus clientes?

SI _____ NO _____

25.- ¿Aquí en la empresa se le da seguimiento a la queja de los clientes?

SI _____ NO _____

26.- ¿Conoce las necesidades o inquietudes que tiene el cliente en cuanto al producto que le esta ofreciendo?

SI _____ NO _____

27.- ¿Esta convencido de que el producto que usted ofrece a sus clientes es de buena calidad?

SI _____ NO _____

28.- ¿Ha recibido quejas del cliente en cuanto al producto?

SI _____ NO _____

29.- ¿Ha recibido quejas del cliente en cuanto a precio se refiere?

SI _____ NO _____

30.- ¿Están autorizados para realizar cambios por devoluciones de mercancía al cliente cuando el producto se encuentra en mal estado?

SI _____ NO _____

31.- ¿Existe un control de volumen de devoluciones, quejas, servicios o visitas?

SI _____ NO _____

32.- ¿Tienen algún limite de ventas en cuanto a volumen?

SI _____ NO _____

33.- ¿Reciben algún tipo de recompensa ya sea en dinero, especio o reconocimiento por determinado porcentaje de ventas?

SI _____ NO _____

34.- ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

SI _____ NO _____

35.- ¿Existe una tabulacion de las ventas realizadas y el porcentaje de comisión que percibirá?

SI _____ NO _____

36.- ¿Esta de acuerdo con la comisión que se le presenta por sus ventas?

SI _____ NO _____

37.- ¿Usted considera que le da buen servicio al cliente?

SI _____ NO _____

38.- ¿Su ambiente de trabajo lo considera armonioso?

SI _____ NO _____