

872702

4
2ej



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

**INCORPORACION No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**" LA ADMINISTRACIÓN EN EL TRABAJO DE VENTAS PARA
FORMAR Y ADMINISTRAR UNA FUERZA DE VENTAS. CASO:
SUBOFICINA DE SORTEO TEC EN LA CIUDAD DE
URUAPAN, MICHOACÁN "**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

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

P R E S E N T A :

ENRIQUE JUÁREZ BAUTISTA

ASESOR: L. E. HUMBERTO JAVIER NEGRETE P.



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

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

URUAPAN, MICHOACÁN 1999

272535



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.

Agradezco y dedico este trabajo a...

...a Dios por darme la vida y por ser la luz que me ilumina;

a mi madre por su amor y por su apoyo incondicional;

a mi padre, por heredarme sus valores y sus principios;

a Leticia, Alberto y Miguel Angel por su apoyo incondicional;

a Carlos, Francisco, Karla y Norberto por dar alegría a mi vida;

a mi tía Concepción por darme siempre su cariño;

a mi tía Estela por su ejemplo de amor, lucha y valor;

a mis abuelos por sus sabios consejos;

a todos aquéllos maestros que contribuyeron con sus enseñanzas a mi educación;

y a todos aquéllos que me han brindado su amistad.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	5
1. - La Administración y la Empresa.	
1.1. -Concepto de la Administración.	7
1.1.1. - Definición de la Administración.	8
1.1.2. - Funciones básicas de la Administración.	9
1.1.2.1. - Planeación.	9
1.1.2.2. - Organización.	10
1.1.2.3. - Integración.	10
1.1.2.4. - Dirección.	11
1.1.2.5. - Control.	11
1.2. - La Empresa.	12
1.2.1. - Características de la empresa.	12
1.2.2. - Clasificación de las empresas.	13
1.2.2.1. - Actividad o giro.	13
1.2.2.2. - Constitución patrimonial.	14
1.2.2.3. - Magnitud de la empresa.	15
1.2.2.4. - Función económica.	16
2. - Teorías de la Administración.	
2.1. - Teoría Clásica.	17
2.2. - Teoría de las Relaciones Humanas.	18
2.3. - Teoría Neoclásica.	18
2.4. - Teoría de la Burocracia.	19

2.5. - Teoría Estructuralista.	20
2.6. - Teoría del Comportamiento.	21
2.7. - Teoría de Sistemas.	22
2.8. - Teoría Contingencial.	22
3. - Administración de la fuerza de ventas.	
3.1. - Antecedentes de la Administración de la fuerza de ventas.	24
3.2. - Naturaleza de la Administración de la fuerza de ventas.	24
3.3. - Objetivos de la Administración de la fuerza de ventas.	25
3.4. - El proceso administrativo.	26
3.4.1. - Planeación.	26
3.4.2. - Organización.	26
3.4.2. - Integración.	27
3.4.4. - Dirección.	27
3.4.5. - Control.	28
4. - Proceso de Integración.	
4.1. - Perfil del vendedor.	29
4.2. - Reclutamiento.	31
4.2.1. - Personal de la empresa.	31
4.2.2. - Referencias del propio personal de la empresa.	32
4.2.3. - Escuelas y universidades.	32
4.2.4. -Agencias de colocación.	32
4.2.5. - Anuncios clasificados.	33
4.2.6. - Solicitudes espontáneas.	33

4.2.7. - Otros medios masivos.	33
4.3. - Selección.	33
4.3.1. - Principios de selección de personal.	34
4.3.2. - Proceso de selección.	34
4.3.2.1. - Solicitud de empleo.	34
4.3.2.2. - Entrevista preliminar.	35
4.3.2.3. - Entrevista de selección.	35
4.3.2.3.1. - Rapport.	36
4.3.2.3.2. - Cima.	36
4.3.2.4. - Pruebas psicológicas.	36
4.3.2.5. - Pruebas de trabajo.	37
4.3.2.6. - Examen médico de admisión.	37
4.3.2.7. - Estudio socioeconómico.	37
4.3.2.8. - Decisión final.	38
4.4. - Inducción.	38
4.5. - Capacitación.	39
5. - Proceso de Dirección.	
5.1. - Supervisión.	41
5.1.1. -Entrenamiento.	41
5.1.2. - Asesoría.	41
5.1.3. - Control.	41
5.1.4. - Evaluación.	42
5.1.5. - Administración.	42

5.2. - Motivación.	42
5.3. - Evaluación del desempeño.	43
6. - Caso práctico.	
6.1. - Metodología.	45
6.2. - Análisis de la información obtenida.	46
6.2.1. - Planeación.	46
6.2.2. - Organización.	47
6.2.3. - Integración.	48
6.2.4. - Dirección.	50
6.2.5. - Control.	51
6.2.6. - Características del personal de ventas.	51
CONCLUSIONES.	53
RECOMENDACIONES.	57
BIBLIOGRAFÍA.	59
ANEXOS.	60

INTRODUCCIÓN.

El trabajo de ventas es una labor sumamente importante, ya que es el medio por el cual la empresa va a canalizar la mayor parte de sus ingresos; convirtiéndose así, a su vez, en un valioso motor de la producción y la economía del país.

No obstante las oportunidades que ofrece el trabajo de ventas, es un trabajo muy difícil y exige realmente personas con características y habilidades especiales, pero sobre todo preparación y experiencia.

Ahora no sólo se requiere colocar simplemente en el mercado los artículos que produce o comercializa determinada empresa, sino que se necesitan verdaderos analistas a fin de interpretar los deseos de los clientes y transmitirlos a la empresa para que esta lleve a cabo las acciones necesarias para satisfacer a los consumidores. Se requiere además una combinación de sus habilidades, experiencia y técnicas de ventas a fin de ganar a la competencia y convencer a los consumidores; por tal motivo se realizó esta investigación cuyo objetivo general es analizar la aplicación del proceso administrativo al trabajo de ventas, para formar y administrar una fuerza de ventas, que tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Determinar las etapas del proceso administrativo, así como su desarrollo, para administrar una fuerza de ventas.
- Describir el perfil de vendedor.

Para la realización de la investigación se planteó la siguiente hipótesis: Debido a las características del trabajo de ventas se hace necesario formar una fuerza de ventas

eficaz, lo cual se logra a través de la aplicación del proceso de administrativo. En la investigación la metodología que se siguió consistió en la realización de una entrevista, la aplicación de cuestionarios, la observación y la investigación documental.

Por otra parte, en cuanto a la información contenida en los capítulos del marco teórico, esta se refiere a la definición de la Administración y la empresa, así como la relación entre ambos términos, las teorías de la Administración, la Administración de la fuerza de ventas, y los procesos de integración y dirección en la Administración de la fuerza de ventas específicamente.

Para el caso práctico se eligió a la Suboficina de Sorteo Tec en Uruapan, la cual cuenta con una fuerza de ventas, que además de operar en dicha localidad, realiza operaciones en gran parte del sur en el Estado de Michoacán, utilizando como medio principal de venta el telemarketing, este organismo tiene como misión realizar sorteos de calidad que generen recursos económicos para apoyar al desarrollo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, así como contribuir con recursos económicos al fondo de becas de dicha institución.

CAPÍTULO 1.

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA.

La Administración es una técnica universal aplicable a todas las funciones que se desarrollan dentro de cualquier organización sin importar su actividad o giro, por ello en la actualidad los dirigentes de las organizaciones han reconocido la importancia de la administración para lograr la eficiencia en la consecución de los objetivos; las empresas motor de la economía de cualquier nación, son los organismos donde mayor aplicación a tenido la Administración, de ahí que exista una íntima relación entre ambos términos, los cuales pronunciamos y escuchamos con mucha regularidad debido a la importancia que ambos términos, han adquirido en nuestra sociedad, por ello en este capítulo, primero se aborda el concepto de Administración, algunas definiciones dadas por autores en la materia y se hace una breve explicación de las funciones o etapas básicas que implica la tarea de administrar; segundo se presentan la definición de empresa, sus características y clasificación.

1.1. -Concepto de Administración.

“ La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro”.

“La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta “.

(REYES, 1985:16).

1.1.1. - Definición de la Administración

Se ha hecho común, la definición breve de la Administración como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u " obtener resultados a través de otros", para tener una mayor comprensión del significado de la Administración, se presenta las siguientes definiciones:

Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". (BRECH, citado por Reyes, 1985: 16).

J. D. Mooney: " Es el arte o técnica de dirigir e inspirar los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (MOONEY, citado por: Reyes, 1985: 16).

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (PETERSON, citado por Reyes, 1985: 16)

Koontz and O'Donnell: consideran a la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (KOONTZ, citado por Reyes, 1985: 16)

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (TERRY, citado por Reyes, 1985: 16).

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en logro del fin de la empresa". (TANNENBAUM, citado por Reyes, 1985: 16).

Henry Fayol: " dice que " administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (FAYOL, citado por Reyes, 1985: 17). Agustín

Reyes Ponce: " Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (IBID: 27).

Las definiciones anteriores nos permiten definir a la Administración como la técnica que comprende las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control aplicadas a todas las labores operativas de una empresa para el logro de sus objetivos.

1.1.2. -Funciones básicas de la Administración.

Toda actividad administrativa implica una serie de etapas a las que regularmente se les denomina funciones. Por lo general dichas funciones parte del proceso administrativo se clasifican en cinco grupos, que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

1.1.2.1. - Planeación.

La planeación, consiste en determinar anticipadamente un plan de acción. La planeación comprende el siguiente grupo de actividades:

- Pronosticar: establecer a donde lo llevara el plan de acción.
- Fijar objetivos: determinar los resultados que se espera obtener.
- Desarrollar estrategias: decir cuando y como se lograrán los objetivos.
- Establecer programas: establecer prioridades, orden y tiempo en cada actividad.
- Presupuestar: determinar la utilización de los recursos.
- Establecer procedimientos: estandarizar métodos y procedimientos.

- **Desarrollo de políticas:** se refiere a los principios para orientar la acción.

1.1.2.2.- Organización.

La organización consiste en disponer y organizar el trabajo a fin de que se logren los objetivos; comprende además el diseño de la estructura organizacional de la empresa. La organización implica las siguientes actividades:

- **Establecer descripción de trabajo:** definir cualidades y características de los candidatos a los distintos puestos.
- **Establecer obligaciones y atribuciones:** definir la responsabilidad, autoridad y relación de cada puesto.
- **Establecer la estructura de la organización:** definir la relación de cada puesto con los demás.
- **Establecer la organización de la oficina:** determinar el lugar de cada cosa y cada mueble y cada equipo.

1.1.2.3. Integración.

La integración consiste en seleccionar al personal competente para cada puesto en la organización; comprende actividades tales como:

- **Reclutar:** obtener candidatos a puestos vacantes dentro de la empresa.
- **Selección:** elegir al personal calificado para cada puesto.
- **Orientación:** familiarizar al personal con políticas, métodos y procedimientos.
- **Capacitación:** lograr la eficiencia del personal mediante el entrenamiento y práctica.

- **Desarrollo:** ayudar a la gente a crecer mejorando sus actitudes, conocimientos y habilidades.

1.1.2.4. -Dirección.

Consiste en proveer la acción positiva de todos los miembros de la organización en un afán de lograr los objetivos. Comprende, por lo tanto, las siguientes actividades:

- **Delegación.** Asignar a cada cual su responsabilidad para el logro de los resultados.
- **Motivación:** persuadir e inspirar a la gente, y crear el ambiente adecuado.
- **Coordinar (Hacer equipo):** reunir los esfuerzos de todos para el logro de los objetivos.
- **Conciliar diferencias:** alentar a la libertad de opinión y resolver conflictos.
- **Adaptación al cambio:** estimular la creatividad e innovación en un afán de alcanzar las metas.

1.1.2.5. - Control.

El control consiste en verificar continuamente que se estén logrando los objetivos. El control comprende, por lo tanto las siguientes actividades.

- **Establecer métodos de reportes:** determinar la información que se que se necesita, cómo y cuándo.
- **Desarrollar estándares de actuación:** establecer las características de un trabajo bien hecho.
- **Medir resultados:** Asegurar el límite de las desviaciones de metas y estándares.

- **Corregir fallas y malas interpretaciones:** Ajustar los planes; Aconsejar y planear de nuevo.
- **Recompensa:** elogiar, remunerar y disciplinar.

Estas cinco funciones se aplican a todas las labores operativas de una empresa o cualquier tipo de institución. Por ejemplo en el caso de una empresa industrial se aplicarán a las ventas, producción, compras, contabilidad, etcétera.

1.2. - La Empresa.

“De acuerdo con Agustín Reyes Ponce y desde el punto de vista económico la empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, para venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”. (REYES, citado por Rodríguez, 1993: 2).

1.2.1. - Características de la empresa.

- La empresa es una persona jurídica, porque tiene derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- La empresa es una unidad jurídica, porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal propósito es el de obtener ganancias.
- Realiza una acción mercantil, porque compra para producir y produce para vender.
- La empresa asume la responsabilidad total de riesgo de pérdida, es decir, que puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos; todo es bajo responsabilidad de la empresa, que debe afrontar tales contingencias.

1.2.2. -Clasificación de las empresas.

Para clasificar las empresas existen diversos criterios, sin embargo, éstas pueden tener diversos nombres de acuerdo a; su giro o actividad, función económica, constitución patrimonial, magnitud de la empresa.

1.2.2.1. - Actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse con base a la actividad que desarrollen o giro, en:

- ♦ Industriales. Aquéllas empresas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la extracción y/o transformación de materias primas. A su vez las industrias pueden llegar a subclasificarse en:
 - Extractivas. Empresas dedicadas a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado original.
 - Manufactureras. Son aquéllas que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación obteniendo al final un bien con características y naturaleza diferentes a las originales.
 - Agropecuarias. Empresas cuya actividad básica es la explotación de la agricultura y la ganadería (RODRIGUEZ, 1993: 4).
- ♦ Comerciales. Empresas que adquieren cierta clase de bienes o productos, con la finalidad de venderlos después en el mismo estado físico en que fueron obtenidos, incrementando al precio de adquisición la ganancia o porcentaje denominado "margen de utilidad". Las empresas comerciales son intermediarias entre productores y consumidores; a su vez pueden clasificarse en (IBID:4).

- **Mayoristas.** Empresas que realizan ventas en grandes cantidades a otras empresas, que a su vez se encargan de distribuir el bien al mercado de consumo.
- **Minoristas o detallistas.** Son el tipo de empresa que vende productos directamente al consumidor, en pequeñas cantidades o al "menudeo".
- **Comisionistas.** Aquéllas empresas dedicadas a vender productos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo por ello una comisión (IBID: 4).
- ♦ **De servicio.** Son aquel tipo de empresas, que mediante el esfuerzo humano, producen un servicio para una gran parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio sea tangible. Las empresas de servicios pueden clasificarse a su vez en:
 - **Sin concesión.** Son empresas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.
 - **Concesionadas por el Estado.** Empresas cuya índole es de carácter financiero, ejemplo de estas, son las aseguradoras, afianzadoras, casa de bolsa, etc.
 - **Concesionadas no financieras.** Son empresas autorizadas por el Estado para prestar un servicio, pero dicho servicio no es de carácter financiero. (IBID: 5)

1.2.2.2. - Constitución patrimonial.

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a su constitución patrimonial en:

- **Públicas.** Son aquéllas empresas pertenecientes al Estado y cuyo principal objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Pueden subclasificarse en: Desconcentradas, descentralizadas, estatales y mixtas o paraestatales.
- **Privadas.** Son empresas que están constituidas por capitales de particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuyos fines pueden ser de lucro y mercantiles o también no lucrativos (IBID:5).

1.2.2.3. - Magnitud de la empresa.

De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser; pequeña, mediana y grande, es éste uno de los criterios más utilizados para la clasificación de las empresas. Para evaluar la magnitud de la empresa existen varios criterios los más usuales son:

- Giro de operaciones, es decir ventas.
- *Personal empleado:*
- Pequeña empresa - menos de 25 empleados.
- Mediana empresa - de 50 a 250 empleados.
- Grande empresa - más de 250 empleados.
- *Capitales invertidos:*
- Pequeña empresa - menos de 1 millón.
- Mediana empresa - de 1 a 3 millones.
- Grande empresa - más de 3 millones.
- Potencia instalada, en el caso de industrias.

- Otros criterios, como lo propuestos por Nacional Financiera y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (IBID: 7).

1.2.2.4. - Función económica.

De acuerdo con este criterio las empresas pueden ser:

- **Primarias.** Son empresas dedicadas a actividades extractivas o del ramo de la construcción.
- **Secundarias.** Son empresas dedicadas a la transformación de las materias primas.
- **De servicio.** Son aquéllas que se dedican a actividades puramente de servicio, seguros, hoteles, transporte, etc. (IBID: 8).

En este capítulo se describieron diversos conceptos de la Administración con la finalidad de, contar con un criterio más amplio para una definición personal de dicho término, además se definió el concepto de Empresa, lo que nos permite comprender la relación e importancia adquirida por los dos términos en la actualidad; en el siguiente capítulo se tratarán los aspectos más sobresalientes de cada una de las diferentes teorías que sobre la Administración se han desarrollado.

CAPÍTULO 2.

TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Diferentes autores han planteado diversas teorías, con el objeto de desarrollar las bases teóricas para la Administración, en las cuales se han tomado como base enfoques distintos, por eso, con la finalidad de conocer de manera general las diferentes propuestas, en este, capítulo se presenta los aspectos más sobresalientes de cada un de las teorías, tomando como base el libro "Introducción a la teoría general de la Administración", de Idalberto Chiavenato en el que se tratan a fondo las teorías de la Administración.

2.1. -Teoría Clásica.

Pionero de la teoría clásica Henry Fayol, es considerado, junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna. Teniendo como base la administración en tanto a ciencia, la teoría clásica formuló una teoría de la organización. Los aspectos principales de la teoría clásica son:

- Enfoque en las tareas y en la estructura organizacional.
- Enfoque de organización formal.
- Concepción de la organización como estructura formal, como conjunto de órganos, cargos y tareas.
- Se inspira en sistemas de ingeniería.
- Concepción del hombre como "Hombre económico" (homo economicus).
- El comportamiento organizacional del individuo se considera como el de un ser aislado que reacciona como individuo (atomismo tayloriano).

- Sistemas de incentivos materiales y salariales.
- La relación entre los objetivos organizacionales y objetivos individuales se caracteriza por una identidad de intereses. No hay conflicto.
- Los resultados deseados son de máxima eficiencia. (CHIAVENATO, 1988: 653).

2.2. - Teoría de las Relaciones Humanas.

Teoría orientada hacia la preocupación por las personas, la teoría de las relaciones humanas, se fundamenta en los valores humanísticos en la administración. La teoría de las relaciones humanas puede identificarse por algunos aspectos sobresalientes:

- Énfasis en las personas.
- Enfoque de organización informal.
- Concepción de la organización como sistema social como conjunto de papeles.
- Características básicas de la administración: Ciencia social aplicada.
- Concepción del hombre como "Hombre social (homo social).
- Se considera el comportamiento organizacional del individuo como el de un ser social que reacciona como miembro de un grupo social.
- Sistema de incentivos sociales y simbólicos.
- La relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales se caracteriza por una identidad de intereses. Todo conflicto es indeseable y debe ser evitado.
- Se busca la satisfacción del operario. (IBID: 653).

2.3. - Teoría Neoclásica.

La teoría neoclásica es resultado de la necesidad de emplear los conceptos válidos y sobresalientes de la teoría clásica. Los aspectos principales de la teoría neoclásica son:

- Enfoque en eclecticismo: tareas, personas y estructura.
- Enfoque de organización formal e informal.
- Concepción de la organización como sistema social con objetivos a alcanzar.
- Características básicas de la administración: Técnica social básica y administración por objetivos.
- El comportamiento individual del individuo es del un ser racional y social orientado hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales.
- Sistema de incentivos mixto, tanto materiales como sociales.
- La relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales se caracteriza por una integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales.
- Los resultados deseados son de eficiencia y eficacia. (IBID: 653).

2.4. -Teoría de la Burocracia

La teoría de la burocracia, tiene su inspiración en el modelo burocrático de Max Weber, el cual fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características, con el propósito de crear una teoría de la administración. Los aspectos más sobresalientes que identifican a la teoría de la burocracia son:

- Enfoque en la estructura organizacional.
- Enfoque de organización formal.

- Concepción de la organización como sistema social como conjunto de funciones oficializadas.
- Características básicas de la administración: Sociología de la burocracia.
- Concepción del hombre como "Hombre organizacional".
- El comportamiento organizacional del individuo es del un ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición.
- Sistema de incentivos materiales y salariales.
- En la relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales no hay conflicto perceptible. Prevalcen los objetivos de la organización.
- Se buscan resultados de máxima eficiencia. (IBID: 653).

2.5. -Teoría Estructuralista.

En la década de 1950 surgió la teoría estructuralista, como una devoción de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes pretendieron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y por la de las relaciones humanas. Los aspectos principales que identifican a la teoría estructuralista son:

- Énfasis en la estructura y el ambiente.
- Enfoque de organización formal e informal.
- Concepción de la organización como sistema social intencionalmente construido y reconstruido.
- Características básicas de la administración: Sociedad de organizaciones y enfoque múltiple.

- Concepción del hombre como "Hombre organizacional".
- Se considera el comportamiento el comportamiento organizacional del individuo como el de un ser social que vive dentro de organizaciones.
- Sistema de incentivos mixto tanto materiales como sociales.
- En la relación entre los objetivos organizacionales y objetivos individuales, los conflictos son inevitables y aun deseables que conducen a la innovación.
- Se busca la máxima eficiencia en los resultados. (IBID: 653).

2.6. - Teoría del Comportamiento.

La teoría del comportamiento surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una base ampliamente democrática. La teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Los aspectos más sobresalientes que identifican a la teoría del comportamiento son:

- Enfoque en las personas y en el ambiente.
- Enfoque de organización formal e informal.
- Concepción de la organización como sistema social cooperativo y racional.
- Características básicas de la administración: Ciencia comportamental aplicada.
- Concepción del hombre como "Hombre administrativo".
- El comportamiento organizacional del individuo es del un ser racional que tomas decisiones en cuanto participación en las organizaciones.
- Sistema de incentivos mixto.

- En la relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales, los conflictos son posibles y negociables. Se busca la relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia.
- Los resultados deseados son de eficiencia satisfactoria. (IBID: 653).

2.7. - Teoría de Sistemas.

La teoría general de sistemas desarrollada por Von Bertalanffy y que se extendió a todas las ciencias, influyo notablemente sobre la administración. Los principales aspectos de la teoría de sistemas son:

- Enfoque en el ambiente.
- Enfoque de la organización como sistema.
- Concepción de la organización como sistema abierto.
- Características básicas de la administración: Enfoque sistémico: administración de sistemas.
- Concepción del hombre como "Hombre funcional".
- El comportamiento organizacional del individuo es el desempeño de papeles.
- Sistema de incentivos mixto.
- La relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales se caracteriza por el conflicto de papeles.
- Los resultados buscados son de máxima eficiencia. (IBID: 653).

2.8. - Teoría Contingencial.

La teoría contingencial tiene sus orígenes en las investigaciones con respecto a las organizaciones y su ambiente. La teoría contingencial marco un paso más adelante de la teoría de sistemas. Los aspectos más sobresalientes de la teoría contingencial son:

- Enfoque en el ambiente y en la tecnología sin despreciar las tareas, las personas y la estructura.
- Enfoque de la organización variable, dependiente del ambiente y de la tecnología.
- Características básicas de la administración: Enfoque contingencial: administración contingencial.
- Concepción de la organización como sistema abierto y sistema cerrado.
- El comportamiento organizacional del individuo es el desempeño de papeles.
- Concepción del hombre como "Hombre complejo".
- Sistema de incentivos mixtos.
- La relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales se caracteriza por el conflicto de papeles.
- Los resultados buscados son de eficiencia y eficacia. (IBID: 653).

En este capítulo se presentaron los principales aspectos de cada una de las teorías de la Administración lo que nos permite tener una mayor y mejor apreciación de las bases teóricas sobre las cuales se sustenta la Administración.

CAPÍTULO 3.

ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

La Administración es una técnica aplicada a todas las funciones de la empresa, el trabajo de ventas no es la excepción, ya que como resultado de la aplicación a dichas tareas, se esta en posibilidad de formar una fuerza de ventas eficaz y a su vez incrementar las ventas y las utilidades de la organización, por eso, en este capítulo se presentan los antecedentes, la naturaleza, los objetivos y el proceso de la Administración de la fuerza de ventas, lo que permite reconocer su importancia para las organizaciones.

3.1. -Antecedentes de la Administración de la fuerza de ventas.

John Henry Patterson (1844 - 1922) es considerado el padre de las ventas modernas, refinó las técnicas de ventas y la administración de éstas. Pidió a sus mejores vendedores que mostraran su enfoque de ventas a otros vendedores. El mejor fue publicado en un "Manual de ventas" que se distribuyó entre todos los vendedores de su empresa para que lo tomaran como base en el desempeño de su trabajo. Además asigno a sus vendedores territorios exclusivos y cuotas con la finalidad de que se esforzaran más. Con frecuencia, Patterson organizaba reuniones con los vendedores que eran tanto sesiones de capacitación como reuniones sociales. Regularmente enviaba escritos a sus vendedores con instrucciones sobre cómo vender mejor. Entre los discípulos de Patterson destaca Thomas J. Watson, fundador de IBM. Patterson enseñó a otras empresas la manera de convertir al vendedor en una eficaz herramienta para incrementar las ventas y las utilidades. (Kotler 1990: 437).

3.2. - Naturaleza de la Administración de la fuerza de venta.

El trabajo de ventas, es el medio por el cual la empresa va obtener una gran parte de sus ingresos convirtiéndose, así a su vez, en un valioso motor de la producción y la economía de país, por ello es una labor sumamente importante. Por sus características, el trabajo de ventas es muy distinto a los demás realizados dentro de la empresa, ya que son los vendedores quienes la representan en el mundo exterior.

Las empresas de hoy no sólo requieren de una fuerza de ventas que coloque simplemente en el mercado los bienes que producen sino que necesitan de *verdaderos analistas con el objeto de interpretar los deseos o preferencias de los consumidores* y transmitirlos a la empresa para que ésta realice las acciones necesarias para satisfacerlos. Además se requiere de una buena combinación de habilidades, experiencia y técnicas de venta a fin de ganar a los competidores y convencer los clientes con quienes trate. Por lo tanto se hace necesario dentro del área de ventas, establecer los objetivos y diseñar las estrategias para la fuerza de ventas, así como reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar a los vendedores.

3.3. - Objetivo de la Administración de la fuerza de ventas.

- Dotar a la empresa de personal, mediante el reclutamiento, selección y contratación de candidatos aptos para el puesto de ventas. El reclutamiento consiste en obtener los candidatos al puesto de vendedor. La selección es el proceso a través del cual se elige al candidato más apto para ocupar el puesto de vendedor.
- Acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y aptitudes de la fuerza de ventas de la empresa en beneficio de *individuo y a la organización, lo cual se logra a través de la capacitación y el*

adiestramiento que permitan la rápida integración del vendedor a la empresa y a su puesto, además se hace necesario la supervisión y evaluación del desempeño, con el objeto de formar una fuerza de ventas más productiva y eficiente.

- Elevar el nivel de vida de los vendedores a través de la motivación la remuneración económica, el reconocimiento y las recompensas.

3.4. - El Proceso Administrativo.

3.4.1.-Planeación.

La planeación en la administración de la fuerza de ventas comprende la determinación de los objetivos específicos para la fuerza de ventas, los cuales se determinan de acuerdo con el papel de la fuerza de ventas, se establecen objetivos para el volumen total de las ventas y la participación de mercado, ventas por categoría de productos, cuotas de nuevos clientes, promedio de ventas por cliente, número de visitas por cuenta y otros resultados deseados. Los objetivos son tomados como base para medir los resultados y así calcular los incentivos monetarios. La responsabilidad de determinar los objetivos de la fuerza de ventas es de la gerencia correspondiente. La planeación comprende además la determinación de políticas con el propósito fundamental de establecer los lineamientos que el vendedor debe seguir en el desarrollo de su actividad.

3.4.2. - Organización.

La organización de la fuerza de ventas comprende principalmente la determinación del tamaño de la fuerza de ventas lo cual se puede realizar a través del análisis de la

carga de trabajo y el potencial de mercado. El número de personas contratadas no debe ser superior al necesario para aprovechar las oportunidades de ventas, los costos disminuirán las utilidades, por otra parte, si el número de vendedores contratados es insuficiente, la empresa desaprovecha las oportunidades de ventas y utilidades. Además se determinará cómo deberá asignarse el esfuerzo de ventas disponible, tomando como bases las áreas geográficas o territorios, listas de clientes actuales y potenciales, industrias específicas y ramos especializados por línea de producto.

3.4.3.-Integración.

La integración en la administración de la fuerza de ventas comprende funciones tales como el reclutamiento que consiste en obtener a los candidatos para el puesto de ventas provenientes tanto de fuentes internas como de fuentes externas; comprende además la selección que consiste en elegir a la persona con el potencial necesario para desempeñar el puesto de vendedor. La capacitación es otras de las tareas que se desarrollan durante la etapa de integración la cual se refiere al entrenamiento de los vendedores en ciertos aspectos tales como métodos y técnicas de venta, administración de tiempo y esfuerzo, información sobre el producto, políticas y procedimientos de la empresa.

3.4.4.-Dirección.

La dirección de la fuerza de ventas implica las funciones de supervisión de los vendedores que abarca actividades importantes como: entrenamiento y asesoría a los vendedores. La dirección implica además la motivación de los vendedores lo cual se logra visualizando y proyectando un programa por medio del cual la empresa le

proporcione los elementos necesarios para satisfacer sus necesidades, la motivación se da mediante la remuneración económica, el reconocimiento y la recompensa.

3.4.5. -Control.

El control en la administración de la fuerza de ventas se refiere a la evaluación del desempeño del vendedor con el objeto de medir los resultados deseados en relación con los resultados reales; también es necesario evaluar el desempeño de los vendedores para distinguir a aquéllos que tienen mejor desempeño para compensarlos, y a los menos eficaces para ayudarlos a mejorar su trabajo.

En este capítulo hemos identificado las etapas de la administración de la fuerza de ventas, lo que nos ha permitido reconocer la importancia de su aplicación, para la formación de un grupo de vendedores eficaz, destacando dentro de dichas fases la etapa de Integración la cual se detallara en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4.

PROCESO DE INTEGRACIÓN.

En este capítulo se enuncian las actividades que conforman el proceso de integración el cual es uno de los más importantes en la administración, ya que es a través del desarrollo de dicha etapa como se dota a la empresa del personal con las habilidades que el puesto requiere, para ello es necesario reclutar a los candidatos y seleccionar a las personas aptas para ocupar el puesto de ventas, tomando como base un análisis y descripción del puesto, así como también el perfil del vendedor; una vez que se ha elegido la persona que ocupara el puesto, el siguiente paso es la inducción y la capacitación; lo que será un factor determinante para lograr la eficiencia de la fuerza de ventas.

4.1 Perfil del vendedor.

Para ser un buen vendedor se necesita desarrollar al máximo toda una serie de requisitos y cualidades personales, Laura Fischer de la Vega en su libro "Mercadotecnia" presenta el perfil del vendedor que se muestra a continuación:

- Seguridad. El vendedor debe de ser una persona decidida, que confie en sí misma y en sus habilidades, necesarios para tener éxito en sus ventas.
- Simpatía. Tener la habilidad de agradar a los demás.
- Capacidad de observación. Poder juzgar a las personas con quienes trata, para saber de qué forma debe actuar con ellas. (FISCHER, 1996: 371).

- **Empatía.** Ponerse en el lugar de otros.
- **Determinación.** Mostrarse firme en los objetivos e ideas.
- **Facilidad de palabra.** Saber como decir las cosas.
- **Poder de persuasión.** Saber dirigirse a los demás para convencer a los clientes.
- **Coraje.** Poseer un espíritu combativo que no se minimice ante la oposición ni ante los desaires y persista en el logro de los objetivos.
- **Iniciativa.** Ser una persona emprendedora y capaz de salir adelante por sí sola.
- **Creatividad.** Facilidad para realizar buenas ideas en los momentos precisos.
- **Serenidad.** No perder la paciencia ante cualquier situación difícil.
- **Sinceridad.** En sus relaciones de trabajo el vendedor siempre debe mostrarse sincero y honesto.
- **Espíritu de equipo.** Tener un carácter accesible, siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- **Entusiasmo.** El vendedor debe ser una persona entusiasta y vigorosa.
- **Respeto a su trabajo.** El vendedor debe de aprovechar su tiempo eficientemente y evitar dedicarlo a otras ocupaciones.
- **Responsabilidad.** El ser cumplido en todos los sentidos.
- **Tacto.** El vendedor deberá saber como manejar su destreza para decir o hacer sin ofender ni dejar que abusen de él.
- **Cortesía.** Observar siempre buenos modales.
- **Dinamismo.** Todo vendedor debe ser, por lo general una persona dinámica.

- **Imaginación.** Tener la capacidad de prever las cosas que probablemente puedan suceder.
- **Ética profesional.** El vendedor deberá cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones profesionales, en respuesta con sus valores personales.
- **Ambición.** Condición que resulta importante en un vendedor ya que el ser vendedor lo obliga a luchar por sus ideales.
- **Disciplina.** El trabajo de ventas exige organización.

4.2. - Reclutamiento.

El reclutamiento consiste en buscar y atraer los candidatos para ocupar el puesto de ventas vacante. Los candidatos pueden provenir de diversas fuentes, como pueden ser, el personal de la misma empresa, referencias de los colaboradores de la misma, escuelas y universidades, agencias de colocación, anuncios clasificados, solicitudes espontáneas y otros medios. Es recomendable que dentro de la empresa los encargados del reclutamiento identifiquen las fuentes de candidatos prometedores con base en su propia experiencia y aprendan cuales son las fuentes que deben evitar.

. 4.2.1.-Personal de la empresa.

Los actuales empleados de una empresa, pueden representar una fuente de reclutamiento ya que pueden aspirar a ocupar otro puesto, como puede ser el caso del puesto de ventas. En este caso se tiene información al alcance referente a su desempeño, lo que puede ayudar evaluar tanto su capacidad, así como su potencial, además se cuenta con la ventaja de que las personas aspirantes conocen la empresa

y pueden tomar la responsabilidad que se les asigne con mayor facilidad y es probable que sientan alguna lealtad hacia la organización.

4.2.2. -Referencias del propio personal de la empresa.

Las recomendaciones de otras personas, que pueden ser amigos o conocidas del propio personal, los clientes o proveedores de la empresa, representa una fuente de candidatos para el puesto de ventas. En este caso cualquiera que sea de las tres la fuente, se está en posición de garantizar a los candidatos y quizá haya recomendado la empresa al solicitante.

4.2.3.-Escuelas y universidades.

Se puede reclutar a candidatos de distintos grados académicos a través de las bolsas de trabajo de escuelas y universidades. Si bien la mayoría de los egresados carece de experiencia en ventas, tienen la educación y las perspectivas que muchas veces buscan las empresas.

4.2.4. - Agencias de colocación.

La empresa solicitante proporciona información suficiente a la agencia de empleo, respecto a las necesidades específicas y requisitos del puesto de ventas, para que la agencia se comprometa a poner en contacto a la empresa con las que puedan ser de interés para la misma. La ventaja del reclutamiento de candidatos a través de agencias de colocación, es el ahorro de tiempo, al dedicarse sólo a los más calificados para el puesto; pero se pueden presentar casos en que la agencia carece de la

habilidad o de los recursos para presentar candidatos aptos.

4.2.5. -Anuncios clasificados.

Los anuncios en los periódicos representan una fuente para el reclutamiento de candidatos al puesto de ventas. El aviso en el periódico debe ser informativo, en este se deberán describir claramente los requisitos del puesto, además contar con un margen de interrogantes a descubrir en las entrevistas.

4.2.6. -Solicitudes espontáneas.

En toda empresa se presentan espontáneamente interesados en empleos, probablemente exista en ellos elementos importantes para la empresa, por lo que no hay que descartarlos. En este caso lo mejor es eliminar a los evidentemente no calificados y considerando a aquéllos cuyas calificaciones parezcan amplias junto con los candidatos aptos de otras fuentes.

4.2.7. -Otros medios masivos.

La radio, la televisión y las revistas; pueden ser fuentes de reclutamiento de candidatos, aquí es recomendable no decir el nombre de la empresa solicitante, dado a la gran audiencia a la que llega el mensaje ya que en determinado momento podría afectar sus programas promocionales o demeritar su imagen en el mercado.

4.3. -Selección.

Una vez que el reclutamiento proporciona a los candidatos para el puesto, se tiene el reto de seleccionar al o los más aptos. Para contar con la posibilidad de contratar candidatos calificados para los puestos de ventas, es necesario elaborar un análisis del puesto para especificar las obligaciones, requisitos responsabilidades y condiciones del puesto de ventas vacante, se debe prepara además una descripción

por escrito del puesto para que los aspirantes conozcan con exactitud sus deberes y responsabilidades, y la forma en que serán evaluados; se traducirán los deberes y responsabilidades señaladas en la descripción del puesto en un conjunto de aptitudes para el trabajo de ventas que los aspirantes *deberán poseer para ser contratados*, además es *recomendable captar un número suficiente de candidatos calificados para tener de donde escoger*.

4.3.1. -Principios de selección de personal.

- Colocación. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un puesto determinado, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, las cuales pueden ser requeridas y aprovechadas en otra área de la empresa o en otra ocupación dentro de la misma se le debe considerar.
- Orientación. En caso de no ser posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de ser ésta la causa de no ser aceptado.
- Ética profesional. El proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato, por lo que es necesario que el gerente tenga plena conciencia de ello (ARIAS, 1991: 259).

4.3.2. -Proceso de selección.

4.3.2.1. -Solicitud de empleo.

En el proceso de selección es necesario contar con información sobre los candidatos, por lo que se requiere llenar una solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. La información solicitada a los candidatos deberá ser únicamente la necesaria para llevar a cabo el proceso de selección, para no dar lugar a que el aspirante se forme la idea de que se pretende entrometerse en su vida privada.

4.3.2.2 Entrevista preliminar.

En esta entrevista se pretende en el mínimo de tiempo posible detectar y descartar aquéllos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Se debe informar a los candidatos la naturaleza del trabajo, el horario la remuneración ofrecida y las prestaciones, con el objeto de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés, por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

4.3.2.3. -Entrevista de selección.

Son comunes dos técnicas básicas para la entrevista; una de ellas es la entrevista guiada o configurada la cual está altamente estructurada. Las preguntas están predeterminadas y siguen un formato rígido, asegurando así la uniformidad, pero también permitiendo poca o ninguna flexibilidad para diferencias en los candidatos. En el otro extremo está la entrevista no directiva, en la cual se anima a los candidatos a llevar la mayor parte de plática, a hablar con libertad sobre sí mismos, de sus

intereses sus logros etc. Es común una combinación de los dos enfoques ya que puede resultar más efectiva que cualquiera de los extremos. (HARTLEY, 1997: 238).

4.3.2.3.1. -Rapport.

El término "rapport" se refiere a la concordancia, la simpatía que debe reinar durante el desarrollo de la entrevista, con el objeto de disminuir las tensiones del solicitante, un trato cordial contribuye a establecerlo.

En la entrevista de selección puede ayudar establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, las prestaciones, el horario, etc.

4.3.2.3.2. -Cima.

Esta etapa representa la realización de la entrevista propiamente, en la que van a explorarse las siguientes áreas:

- Historia personal. La información a obtener, nos va dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales de los candidatos, se busca conocer además el estado de salud del individuo, el uso que hace de su tiempo libre y cuales son sus proyectos a corto y a largo plazo.
- Historia educativa. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que desempeña en este ambiente, relaciones con la autoridad, relaciones entre sus calificaciones, potencial y sus necesidades de reconocimiento.
- Historia laboral. Se pretende conocer la manera en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

4.3.2.4. -Pruebas psicológicas.

En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades futuras de desarrollo; a través del empleo de tests como herramientas. Si el responsable de la selección del personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

4.3.2.5. -Pruebas de trabajo.

Las pruebas de trabajo las realiza habitualmente el futuro jefe inmediato, con el objeto de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. Algunas empresas acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

4.3.2.6. -Examen médico de admisión.

El examen médico de admisión, pretende evitar enfermedades contagiosas que pudiera presentar el aspirante, proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud, contratar individuos con capacidad física para la realización de su trabajo.

4.3.2.7. -Estudio socioeconómico.

El estudio socioeconómico consiste en la verificación de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, en la entrevista de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través

de las opiniones expresadas por las personas con quienes ha tenido interrelación: *compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.*

4.3.2.8. - Decisión final.

Una vez reunida la información obtenida durante el proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, con lo que esta en posibilidad de tomar una decisión.

4.4. -Inducción.

La Inducción se refiere a los esfuerzos que la empresa debe realizar para lograr la adaptación del vendedor a su nuevo empleo y a la organización en general.

- En esta fase es recomendable considerar en forma general los siguientes aspectos:
Presentación del vendedor con el resto de la empresa, es decir, tanto con las personas como con las instalaciones con que cuenta la organización.
- Dotarlo de los muestrarios, catálogos, manuales de organización y de procedimientos (si existen) y todos los formatos y documentos que lo auxilian para conocer y entender mejor y más rápido los sistemas, productos y condiciones especiales que manejará en el desempeño de sus labores.
- Presentación con las personas importantes que tengan relación con su trabajo; como pueden ser los clientes, proveedores, etc.
- Trabajar muy de cerca con su jefe inmediato y provocar que vaya reconociendo y relacionándose más estrechamente con sus compañeros de trabajo.

- Vigilar muy de cerca su actividad en los primeros meses, dándole mayor apoyo que a los demás, entendiendo que los otros ya saben como hacer las cosa.
(FISCHER,1996: 382).

Es necesario la inducción del nuevo vendedor para que este no pierda interés en su trabajo o pueda cometer graves errores que le costarían muy caro a la empresa.

El desarrollo de la inducción del vendedor a la empresa se realice siempre de manera optimista y paciente, para generar en él un ambiente de respeto y confianza.

4.5. -Capacitación.

Es esencial la capacitación para conservar una fuerza de ventas efectiva. Las personas que se integran a la fuerza de ventas de una empresa a menudo requieren capacitación en *determinados aspectos del trabajo, como métodos y técnicas de venta, administración de tiempo y esfuerzo, información sobre el producto y políticas y procedimientos de la empresa.* Se imparte la capacitación en estos temas a través de programas formales, entrenamiento en el trabajo o una combinación de ambos. Normalmente, los nuevos vendedores requieren ser capacitados en los cuatro aspectos antes mencionados, pero los veteranos reciben menos entrenamiento por el carácter de sus necesidades al respecto y por el costo que representa la capacitación. La clase de entrenamiento que con más frecuencia reciben éstos se refiere a la *venta de productos nuevos o modificados.* La capacitación debe enfocarse en los aspectos que más necesite el vendedor y más afecten su actuación, un buen programa de capacitación ayuda disminuir el plazo necesario para conocer el trabajo de ventas y mejorar su calidad.

Cualquiera que sea el método empleado para impartir la capacitación a los vendedores, el instructor deberá ser competente y en su caso estar capacitado también.

El desarrollo eficiente del proceso de integración, permite a la empresa contar con la posibilidad de formar un eficiente equipo de ventas y a su vez lograr los objetivos planteados.

CAPÍTULO 5.

PROCESO DE DIRECCIÓN.

En toda empresa se hace necesaria la supervisión y evaluación del desempeño de los vendedores, así como también es indispensable la motivación, la remuneración, el reconocimiento y las recompensas del personal de ventas, estas y otras actividades tales como la asesoría y el entrenamiento forman parte del proceso de dirección en la administración de la fuerza de ventas, el cual se tratará en este capítulo; el desarrollo de esta etapa del proceso de administrativo tiene como finalidad formar una fuerza de ventas más productiva y eficiente.

5.1. -Supervisión.

El supervisor de la fuerza de ventas debe desempeñar varios papeles, como pueden ser maestro, consejero, contralor, evaluador y administrador. La supervisión de la fuerza de ventas implica pues las siguientes actividades importantes:

5.1.1. -Entrenamiento

Normalmente se espera que los supervisores ayuden a los vendedores a vender y a mejorar sus respectivas capacidades.

5.1.2. -Asesoría.

Por su naturaleza el trabajo de ventas impone a los supervisores diversas funciones de asesoría, tanto relacionadas con el trabajo como de carácter personal.

5.1.3. -Control

Según la clase de puesto que ocupe el supervisor, esta actividad puede implicar la revisión de gastos de operación, la determinación de tamaño de la fuerza de trabajo y la dirección del esfuerzo de ventas.

5.1.4. -Evaluación.

Son responsabilidades esenciales del supervisor de vendedores, la valoración y análisis del desempeño de los mismos.

5.1.5. -Administración.

Estas funciones del supervisor de la fuerza de ventas incluyen la definición de territorios de venta, la determinación de objetivos o cuotas y la presentación de informes a la gerencia de ventas de nivel superior.

5.2. -Motivación.

La mayoría de expertos en administración de ventas coinciden en que para motivar al vendedor se requiere mucho más que la retribución monetaria, se requiere además el reconocimiento y las recompensas especiales.

La remuneración de los vendedores puede consistir en un salario fijo, una comisión fija o una combinación de salario y cierta compensación o incentivo. La retribución de los vendedores varía considerablemente según la clase de trabajo, la industria, el método de remuneración y la ubicación. Para proyectar un buen plan de remuneración para los vendedores hay que considerar las aptitudes deseadas en los vendedores, el efecto de éstos en los resultados de ventas, el grado en que la

gerencia puede comprobar los logros de la fuerza de ventas y hasta qué punto se desea aplicar incentivos monetarios para encauzar las ventas.

5.3. -Evaluación del desempeño.

El objetivo de la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas es comparar los resultados deseados y los resultados reales, con la finalidad de identificar a los vendedores que tiene un mejor desempeño para recompensarlos, y a los menos eficaces para ayudarlos a mejorar su trabajo. Los objetivos y la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas deben ser congruentes; es decir, si a un vendedor se le asigna un objetivo su desempeño debe calificarse en función del mismo. Por último es necesario que exista alguna forma de medir los resultados del desempeño, esto es especialmente importante cuando están de por medio incentivos monetarios. Existen dos enfoques principales para evaluar a la fuerza de ventas. Uno ellos consiste en comparar los resultados cuantificables (objetivos) con normas previamente determinadas, como cuotas de ventas. Si dichas normas se ajustan para tomar en cuenta los factores que el vendedor no puede controlar, la comparación de los resultados reales proporciona la medida exacta del desempeño.

Cuando no es posible establecer normas objetivas del desempeño. En estos métodos el gerente de ventas llena ciertos formularios de calificación. Las calificaciones subjetivas pueden emplearse en combinación con evaluaciones objetivas de los resultados.

En este capítulo se explicó el proceso de dirección del grupo de ventas, lo que nos permite saber que es a través de dicha etapa, como la empresa busca que el personal desarrolle su potencial al máximo, en beneficio propio y de la empresa.

CAPÍTULO 6.

CASO PRÁCTICO.

En este capítulo se pretende dar a conocer el proceso metodológico que se siguió para la realización de la investigación, además se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

6.1. - Metodología.

El trabajo de campo que es llevó a cabo, tuvo como base los Siguietes objetivos :- Objetivo general: Analizar la aplicación del proceso administrativo al trabajo de ventas para formar y administrar una fuerza de ventas.

- Objetivos específicos. Determinar las etapas del proceso administrativo, así como su desarrollo para administrar una fuerza de ventas.

Describir las características del vendedor.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron dos cuestionarios, uno que sirvió como base para entrevistar al Coordinador del equipo de vendedores de la Suboficina Uruapan del Sorteo Tec, y así identificar el proceso que se sigue en la administración de las actividades del grupo de vendedores. el segundo cuestionario se aplicó a las seis Gestoras telefónicas, la Encargada de caseta y los tres Gestores de apoyo o mensajeros, quienes integran la fuerza de ventas de la Suboficina. Además se realizó una consulta al manual de procedimientos para el área de ventas, y se consultaron las videocintas que se emplean para capacitar al personal de ventas.

6.2 Análisis e interpretación de la información obtenida.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados más relevantes, obtenidos a través de las diferentes herramientas utilizadas.

6.2.1. - Planeación.

A partir de los datos obtenidos a través de las diferentes herramientas empleadas en la investigación se pudo observar que se contaba con objetivos específicos para la fuerza de ventas los cuales eran conocidos por todo el personal involucrado en el logro de los mismos (Véase Anexo 3), dichos objetivos presentaban la característica de ser claros (Véase Anexo 4), ya que estaban descritos con un lenguaje sencillo lo que hace posible su mejor y mayor comprensión, los cuales estaban a disposición de todo el personal en el manual de procedimientos, documentos, folletos y videos, otra características que tenían los objetivos era la de ser medibles porque estaban determinados por el volumen total de ventas y además eran alcanzables (Véase Anexo 5), porque de acuerdo con información obtenida durante el desarrollo de la investigación se pudo constatar que se han otorgado reconocimientos al personal de la suboficina por haber ocupado en los últimos tres años del primero al quinto lugar, en los maratones de ventas organizados por el Sorteo Tec a nivel nacional; dichos objetivos tienen la finalidad de permitir a los integrantes del equipo de ventas saber hacia donde dirigir sus esfuerzos ya que se tiene un rumbo definido. Además de los objetivos se tenían establecidas por escrito las políticas necesarias para el desempeño del trabajo de los vendedores; las políticas existentes eran claras y comprensibles, eran del

conocimiento de todos los miembros del equipo de ventas (Véase Anexo 6) y tenían como propósito fundamental de servir como lineamientos que el vendedor debe seguir en el desarrollo de su actividad.

6.2.2. - Organización.

La información obtenida mediante el empleo de diversas herramientas determinó que en cuanto a organización de la fuerza de ventas en la suboficina, el tamaño de la fuerza de ventas estaba determinado a través del análisis de la carga de trabajo y potencial de mercado. Sé tenía un territorio de ventas delimitado, el cual comprende además de la ciudad de Uruapan, lugares como Aguililla, Antunez, Apatzingan, Ario de Rosales, Arteaga, Buena Vista Tomatlan, Coalcoman, El Aguaje, Felipe Carrillo Puerto, Lázaro Cárdenas, Lombardia, Nueva Italia, Paracho, Tancitaro y Tepalcatepec. EL Sorteo Tec se organiza a nivel nacional cuatro veces al año en Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre, la venta de boletos se realiza a través de varios canales de venta; tales como, campañas telefónicas, caseta o módulo fijo y colaboradores del sorteo atendidos por las Gestoras telefónicas (Véase Anexo 13). Para asignar el esfuerzo de ventas se tomaron como base los directorios telefónicos correspondientes a los lugares que forman el territorio de ventas, así como las bases de datos de los clientes actuales y potenciales; por otra parte, se tiene una organización formal de la fuerza de ventas, ya que se cuenta con un organigrama actualizado del equipo de ventas (Véase Anexo 18), pero no se cuenta con un manual de organización donde se describan las funciones, la autoridad y responsabilidad de los miembros de la fuerza de ventas; sólo se tiene

un manual de procedimientos, el cual fue elaborado en el año de 1997, pero solo era utilizado por tres empleados de ventas como guía para el desarrollo de su actividad (Véase Anexo10), aun cuando contiene información muy importante y descrita con un lenguaje sencillo y comprensible, sin hacer uso de simbologías que pudieran resultar difíciles de interpretar, además del manual de procedimientos se cuenta con videos (Véase Anexo 8) donde se describen los objetivos, las funciones y procedimientos de los empleados de ventas. Tanto el manual de procedimientos como los videos representan unas buenas herramientas para la capacitación y la contribución al buen desempeño del personal.

6.2.3. - Integración.

En el proceso de integración en la administración de la fuerza de Ventas de la suboficina, de acuerdo con la información obtenida para el reclutamiento que consiste en obtener a los candidatos para el puesto de ventas se consideran las fuentes internas, ya que es ha tomado como candidatos al propio personal de la suboficina y dos de las Gestoras telefónicas antes de ocupar dicho puesto, desempeñaban otras funciones distintas dentro de la organización; el resto de los miembros del grupo de ventas fue reclutado a través de fuentes externas tales como amigos o conocidos del propio personal del organismo la cual representa la principal fuente de reclutamiento ya que el 60% del personal fue reclutado mediante dicha fuente, el resto de los empleados que representan el 20% de los empleados del equipo de ventas fue reclutado a través del servicio de bolsa de trabajo, que prestan la Cámara de Comercio Servicios y Turismo de Uruapan y

Grupo Integra (Véase Anexo 17). Para tomar como referencia en el reclutamiento y selección de los empleados de ventas, no se cuenta con una descripción de puestos, solo se tienen por escrito las características o perfil de puestos definidos. El proceso de selección que se desarrolló para elegir al personal de ventas, consistió en una entrevista de selección tomando como base los datos presentados por los candidatos en la solicitud de empleo, como parte del proceso, no se realizó una investigación para comprobar la veracidad de los datos proporcionados por los aspirantes en las solicitudes de empleo y durante la entrevista de selección, dicho proceso tiene como objeto elegir al candidato más apto para formar parte del equipo de ventas. Por otra parte, en el área de ventas no cuentan con un manual de organización que contribuya a la rápida integración del personal a la empresa. En cuanto capacitación; esta se da mediante la explicación de los objetivos a alcanzar, las funciones a desempeñar y los procesos a desarrollar, para desempeñar con eficiencia el trabajo (Véase Anexo 7), para ello se emplearon como herramientas el manual de procedimientos y los videos cuya información contenida se refería a aspectos tales como; métodos y técnicas de venta, información sobre el producto, políticas y procedimientos de operación; en los que se proponía además como parte del entrenamiento, la practica de una serie de ejercicios o pruebas de trabajo, para un mejor desempeño de las funciones de ventas (Véase Anexo 9). Se da capacitación y adiestramiento al personal que forma la fuerza de ventas de la suboficina con la finalidad de incrementar y conservar su potencial, aptitudes y habilidades.

6.2.4. - Dirección.

A través de la investigación realizada se identificó que como parte del proceso de dirección de la fuerza de ventas en la suboficina se desarrollan las siguientes actividades; supervisión a través de reportes diarios del avance en las ventas de cada Gestora telefónica y de la Encargada de caseta, y a los Gestores de apoyo se les supervisa en cuanto al número de visitas efectivas a clientes y colaboradores del sorteo. En cuanto a motivación se cuenta con programas establecidos; tanto las Gestoras telefónicas, como la Encargada de caseta reciben incentivos en efectivo, calculados a cada una de ellas, con base en el cumplimiento de las metas semanales, las cuales consisten en lograr un avance semanal en ventas previamente determinado. Los Gestores de apoyo reciben comisiones por el número de visitas efectivas a los clientes y colaboradores, considerando como visitas efectivas, aquellas en las que se presenta alguna de las siguientes situaciones, cuando se entregan boletos, se recogen talones de los boletos y se recibe liquidación de los mismos. También se ofrecen otra clase de motivadores a todo el equipo de ventas, tales como, días de descanso, vacaciones, entrega de reconocimientos y cursos de superación personal (Véase Anexo 12), es decir se cuenta con un sistema de incentivos mixto.

Los integrantes de la fuerza de ventas consideran que la motivación que reciben, hace de su empleo un buen trabajo (Véase Anexo 11), por lo que se considera que con ello se busca incrementar el nivel de vida de los integrantes de la fuerza de ventas.

6.2.5. - Control.

En lo referente al control establecido para la fuerza de ventas, la información obtenida como parte de la investigación, determinó que se lleva a cabo un control del personal de ventas ya que se realizan reportes diarios sobre el avance en las ventas y el número de visitas a los clientes y colaboradores del sorteo, los cuales sirven para supervisar y a su vez evaluar el desempeño de los vendedores, dichos reportes son tomados como base para el cálculo de incentivos y comisiones, así como para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados, y en su caso tomar las decisiones necesarias. De acuerdo con la información obtenida se supo que no se lleva a cabo una supervisión del personal que permita evaluar la calidad en la atención brindada por el personal de ventas a clientes y colaboradores del sorteo.

6.2.6. - Características del personal de ventas.

Por medio de los datos obtenidos a través de la investigación se tiene que las edades del personal de ventas van de los 22 a 33 años, contando con edades superiores a los 25 años la mayoría del personal, representada por un número de 7 empleados (Véase Anexo 14), además son estos últimos quienes ya contaban con experiencia laboral en ventas cuando ingresaron a la organización y son quienes tienen mayor antigüedad en el organismo, de los 3 a 5 años laborando en sus respectivos puestos; tres de las seis Gestoras telefónicas son quienes mayor tiempo llevan en sus puestos y por lo tanto manejan un número mayor de boletos, en el caso de los Gestores de apoyo todos llevan tres años en la empresa, al igual

que la Encargada de caseta (Véase Anexo 15). En cuanto a nivel académico el personal en su mayoría cuenta estudios de carrera técnica o bachillerato y sólo tres de los empleados cuenta con educación secundaria terminada (Véase Anexo 16).

CONCLUSIONES.

Con base en el trabajo de investigación llevado a cabo, se obtuvo información que se espera resulte relevante y de utilidad para el lector.

Comenzando con los objetivos planteados; se considera que fueron cumplidos en su totalidad, ya que principalmente se logró determinar la medida en que la aplicación del proceso administrativo al trabajo de ventas, contribuye a formar y administrar una fuerza de ventas, logrando identificar las etapas de dicho proceso en el trabajo de la fuerza de ventas.

Con relación a la hipótesis, que al inicio de la investigación se manejó, queda corroborada, por lo siguiente:

Primeramente quedó establecido que la administración es una técnica aplicada a todas las labores operativas de la empresa, el trabajo de ventas no es la excepción ya que se pudo identificar el desarrollo de las etapas de planeación, organización, dirección y control de la fuerza de ventas de la Suboficina de Sorteo Tec en Uruapan.

Con relación al proceso de planeación, los objetivos específicos de la fuerza de ventas cumplen con las características de ser claros al estar establecidos por escrito con un lenguaje sencillo y fácil de comprender, son medibles porque están determinados por el volumen total de ventas; y son alcanzables por que de acuerdo con información obtenida durante el desarrollo de la investigación se pudo constatar que la suboficina a ocupado en los últimos tres años del primero al quinto

lugar en los maratones de ventas organizados por el Sorteo Tec a nivel nacional; todo ello permite a la fuerza de saber hacia donde dirigir sus esfuerzos ya que cuentan con un rumbo definido. Además de los objetivos se tienen establecidas las políticas que tienen como propósito fundamental el establecer los lineamientos que deben seguir los empleados de ventas en el desempeño de su trabajo.

En cuanto a la organización de la fuerza de ventas en la Suboficina de Sorteo Tec en Uruapan, el tamaño de la fuerza de ventas esta determinado a través del análisis de la carga de trabajo y potencial del mercado. La asignación del esfuerzo de ventas se hace tomando como base las listas de clientes actuales y potenciales. Aunque no se cuenta con un manual de organización con la descripción de las funciones, autoridad y responsabilidad, se cuenta con un organigrama del departamento de ventas actualizado, por lo que se puede decir que la fuerza de ventas de la suboficina esta formalmente organizada, ya que se tiene una estructura formal, además los procedimientos y políticas de operación establecidos están claramente descritos en un manual de procedimiento y en dos videos, los que representan buenas herramientas para la capacitación y para la contribución al buen desempeño del personal, dichas herramientas aun cuando fueron implantadas desde hace mucho tiempo, sólo requieren de minimas modificaciones.

En el proceso de integración en la administración de la fuerza de ventas de la Suboficina de Sorteo Tec en Uruapan, para el reclutamiento que consiste en obtener a los candidatos para el puesto de ventas se consideran tanto las fuentes

internas como las fuentes externas, ya que se han tomado como candidatos al propio personal de la Suboficina, a los amigos o conocidos de estos y a aspirantes a través del servicio de bolsa de trabajo que ofrece la Cámara Nacional de Comercio y Grupo Integra. También se lleva a cabo un proceso de selección del candidato con el potencial necesario para desempeñar el puesto en ventas. Para la capacitación se cuenta con herramientas útiles tales como, el manual de procedimientos y videos, con un contenido referente a aspectos tales como: métodos y técnicas de venta, información sobre el producto, políticas y procedimientos, en los que se proponen la practica de una serie de ejercicios o pruebas de trabajo, que sirven como entrenamiento para el buen desempeño en el trabajo. La capacitación y el adiestramiento se dan con la finalidad de incrementar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y aptitudes de los integrantes del equipo de ventas en beneficio propio del individuo y de la organización.

Como parte del proceso de dirección y control, del personal de ventas, se elaboran reportes diarios del avance en ventas y del número de visitas a los clientes y colaboradores los que permiten supervisar y a su vez evaluar el desempeño de los empleados, dichos reportes son tomados como base para el cálculo de incentivos y comisiones, así como para comparar los resultados reales con los esperados, y en su caso tomar las decisiones necesarias. La suboficina cuenta con un sistema de incentivos mixto, porque el personal además de recibir incentivos o comisiones en efectivo, recibe otros motivadores tales como, días de descanso,

vacaciones pagadas y cursos de superación personal; con lo que se busca elevar el nivel de vida del personal de ventas. No se lleva a cabo una supervisión del personal en cuanto a la calidad en la atención brindada a clientes y colaboradores del sorteo.

Los candidatos al puesto de ventas deberán reunir el siguientes características:

Edad: 23 a 25 años.

Estado civil: Indistinto.

Escolaridad: Bachillerato o equivalente.

Experiencia en ventas mínima de 2 años.

Así pues la investigación nos permitió probar que es a través de la aplicación del proceso administrativo al trabajo de ventas, como se logra formar una fuerza de ventas, ya que es necesario establecer los objetivos y diseñar las estrategias, así como reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar a los vendedores.

RECOMENDACIONES.

Con base en los resultados y el análisis realizado de la aplicación del proceso administrativo al trabajo de ventas, en cuanto a organización se recomienda la elaboración de un manual de organización donde se describan las funciones, la autoridad y la responsabilidad del personal, además se deben actualizar tanto el manual de procedimientos, así como también los videos, ya que como herramientas en la capacitación del personal han resultado ser muy útiles, en lo referente a la etapa de integración se sugiere la utilización de otras fuentes de reclutamiento tales como anuncios clasificados en el periódico de mayor circulación en la localidad en este caso se propone hacerlo a través del periódico La Opinión de Michoacán, otra fuente de reclutamiento podría ser la radio, sugiriéndose a la radiodifusora La Poderosa por considerarse que es la que tiene mayor audiencia, también se propone crear un archivo con las solicitudes espontáneas que se reciben en la Suboficina, de dichas solicitudes se deben considerar las de los candidatos evidentemente calificados, descartando las demás. Como parte del proceso de selección se recomienda que además de la entrevista de selección, se investiguen los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud de empleo y en la entrevista de selección, además se debe someter a los candidatos más aptos a un examen médico, en cuanto a capacitación se recomienda fomentar entre el personal el uso del manual de procedimientos ya que cuenta con información muy valiosa que es de gran utilidad para personal de ventas. Para la etapa de dirección se propone llevar a cabo una supervisión de la fuerza de ventas, seleccionando el

Coordinador por separado una muestra de los clientes y colaboradores que atiende cada vendedor, para contactarlos a través de llamadas telefónicas y conocer sus impresiones con respecto a la atención recibida por parte del personal de ventas y así saber si el personal está dando a los clientes y colaboradores del sorteo la atención que estos merecen. Para ello se plantea la elaboración de un cuestionario, para que las preguntas que se hagan sean homogéneas y poder hacer un mejor análisis de los datos obtenidos. Se propone además, llevar un registro con los nombres y números telefónicos de los clientes y colaboradores que han dejado de participar, para que el Coordinador seleccione una muestra y los contacte vía telefónica con el objeto de conocer los motivos por los cuales han dejado de participar, y saber si en ello tuvo que ver la atención que recibieron por parte de los empleados de ventas. Al igual que en la propuesta anterior se recomienda elaborar un cuestionario con preguntas homogéneas, empleando un lenguaje sencillo y claro que permita llevar a cabo un análisis de la información recabada.

BIBLIOGRAFÍA.

- Arias, Galicia, Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Trillas, 4a. edición, México, 1991.
- , Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración** Mc Graw Hill, 2a. edición, México, 1988.
- Cravens, David y Woodruff, Robert, **Mercadotecnia en acción**, Volumen 3, Addison - Wesley, Delaware E. U. A., 1991.
- Fisher, de la Vega, Laura, **Mercadotecnia**, Mc Graw Hill, 2a. edición, México, 1996.
- Hartley, Robert, **Administración de Ventas**, CECOSA, México, 1997.
- Kotler, Philip, **Mercadotecnia**, Prentice Hall, México, 1989.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Prentice Hall, 2a. edición, México, 1992.
- Reyes, Ponce, Agustín, **Administración de Empresas**, LIMUSA, 1a. edición, México, 1985.
- Reyes, Ponce, Agustín, **Administración de Personal**, LIMUSA, 1a. edición, México, 1978.
- Rodríguez, Valencia, Joaquín, **Como administrar pequeñas y medianas empresas**, ECASA, 3a. edición, México, 1993.
- Zorrilla, Arena, Santiago, **Introducción a la metodología de la investigación**, Aguilar León y Cal Editores S. A. de C. V. 12a. edición, México, 1994.

ANEXOS

Anexo # 1.

Cuestionario.

¿Se logran los objetivos determinados?

¿Se cuenta en el departamento con objetivos definidos por escrito?

¿Se cuenta en el departamento con políticas definidas por escrito?

¿Son los objetivos y políticas conocidos y comprendidos por el personal de ventas?

¿Qué medios o canales de venta utiliza?

¿Cuántas personas integran su equipo de ventas?

¿Cómo tiene organizado a su equipo de vendedores?

¿Se cuenta con un organigrama actualizado del departamento de ventas?

¿Se cuenta con manuales de organización y procedimientos dentro del departamento de ventas? ¿Están actualizados?

¿Qué medios utiliza para el reclutamiento cuando requiere personal para el área de ventas?

¿Cuál es el proceso que sigue en la selección del personal para el área de ventas?

¿Reciben capacitación los empleados de ventas para el desempeño de su trabajo?

¿Qué clase de capacitación?

¿Elaboran reportes los vendedores? ¿Con qué frecuencia?

¿Se comparan el volumen de ventas esperado por cada vendedor con los resultados obtenidos?

¿Se cuenta con un programa para evaluar el desempeño de los vendedores?

¿Se asignan cuotas de ventas, incentivos o comisiones a cada vendedor?

¿Qué otra clase de reconocimientos o recompensas reciben los vendedores?

¿Se imparten cursos de motivación a los vendedores?

ANEXO 2.

CUESTIONARIO.

Favor de dar las respuestas reales a cada pregunta ya que la información que se obtendrá es de suma importancia para la elaboración de un trabajo de tesis.

Agradezco la atención y sinceridad prestada para contestar este cuestionario.

¿Cuál es su puesto?

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su grado de escolaridad?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

¿Cómo supo de este empleo?

¿Cuándo ingreso a la empresa tenía experiencia en ventas?

SI ___ NO ___

¿Sabe cuáles son los objetivos de en su empleo?

SI ___ NO ___

¿Considera que son claros los objetivos?

SI ___ NO ___

¿Considera que los objetivos son alcanzables?

SI ___ NO ___

¿Sabe cuáles son las políticas de la empresa?

SI ___ NO ___

¿Cuándo ingreso a la empresa recibió la capacitación necesaria para desempeñar su trabajo?

SI ___ NO ___

¿Ha recibido capacitación a través de videos?

SI ___ NO ___

¿Considera que el contenido de los videos contribuyó a su capacitación?

SI _____ NO _____

¿Utiliza el manual de procedimientos del departamento como guía en su trabajo?

SI ___ NO ___

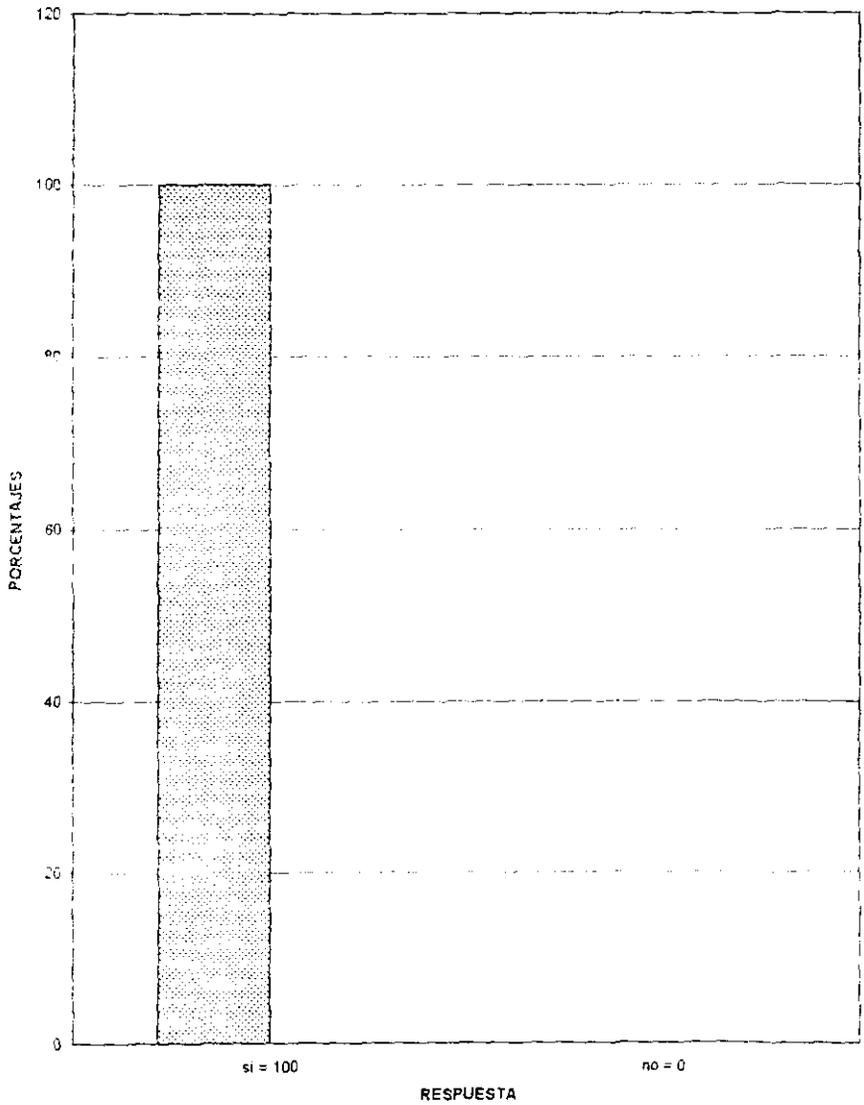
¿Considera que los incentivos o comisiones que recibe por su trabajo son justos?

SI ___ NO ___

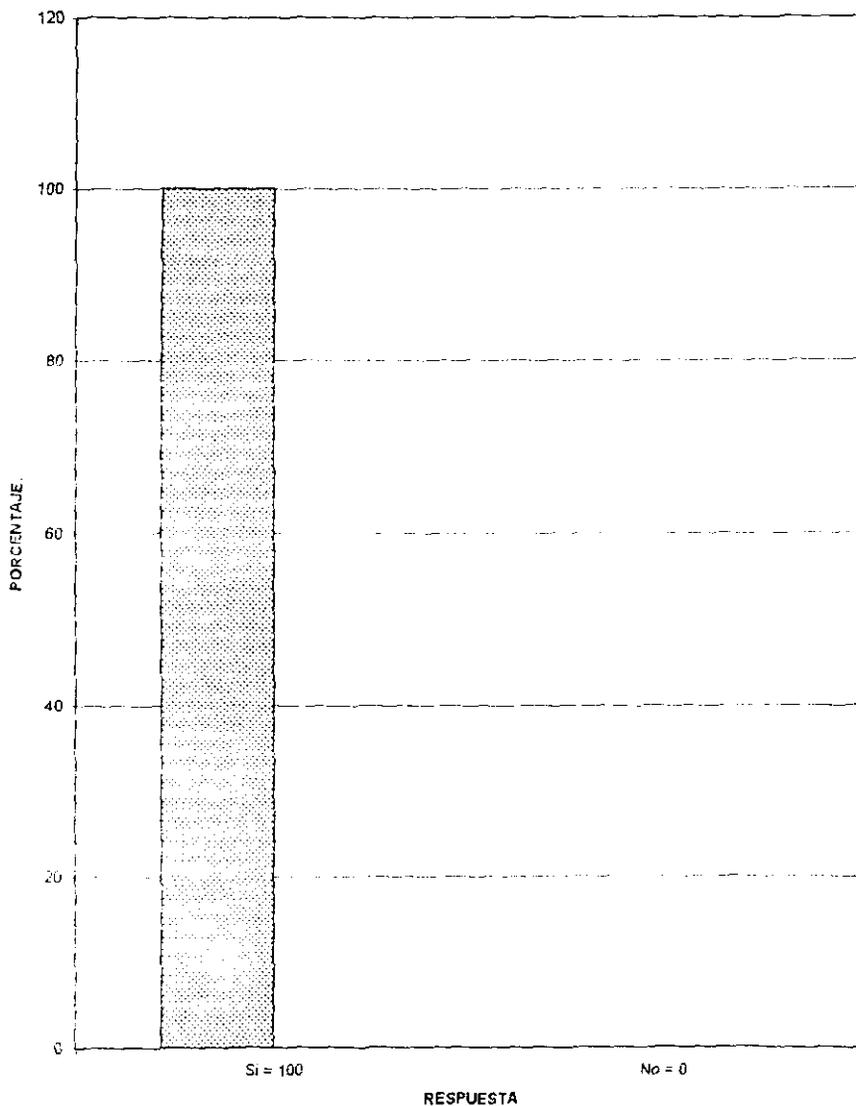
¿Le gustaría recibir otra clase de incentivos o recompensas?

SI ___ NO ___

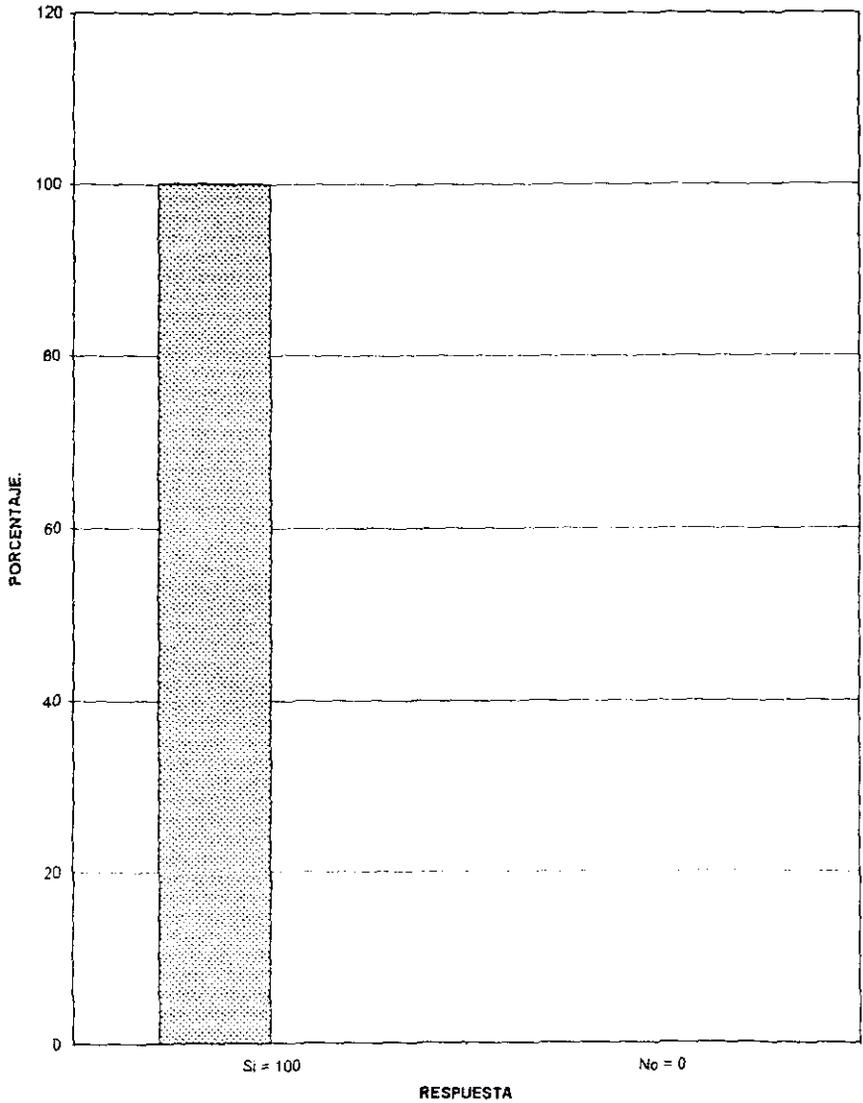
ANEXO 3.
Personal de ventas que conoce los objetivos de su empleo.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



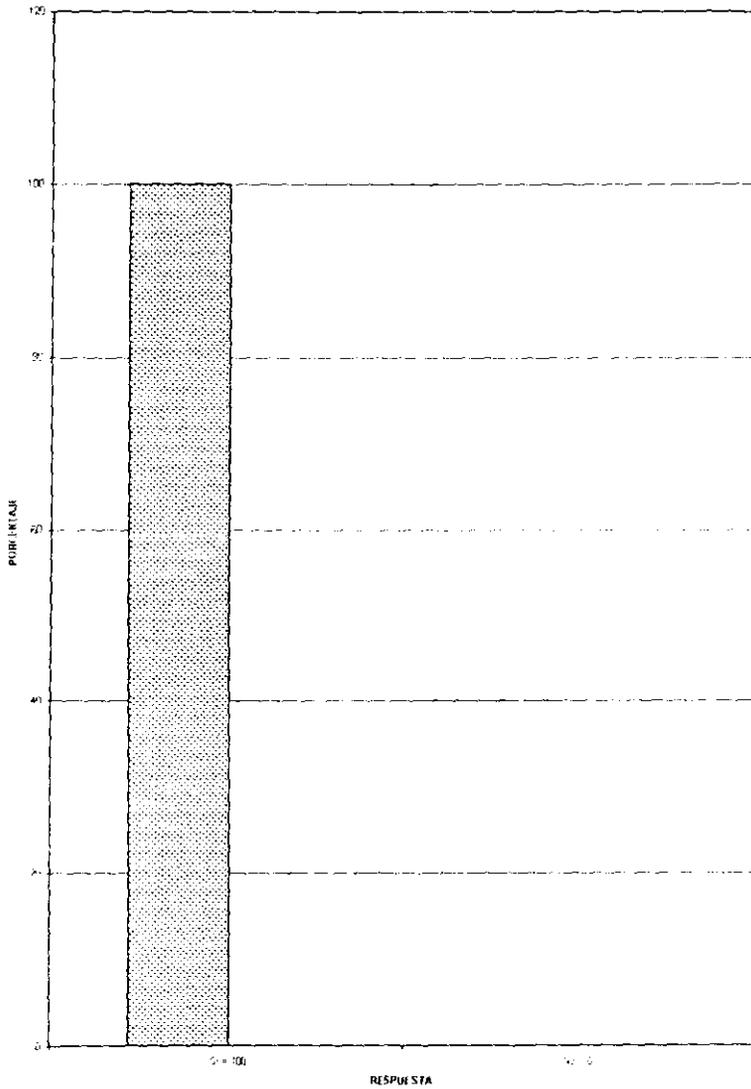
ANEXO 4.
Personal de ventas que considera que los objetivos de su empleo son claros.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



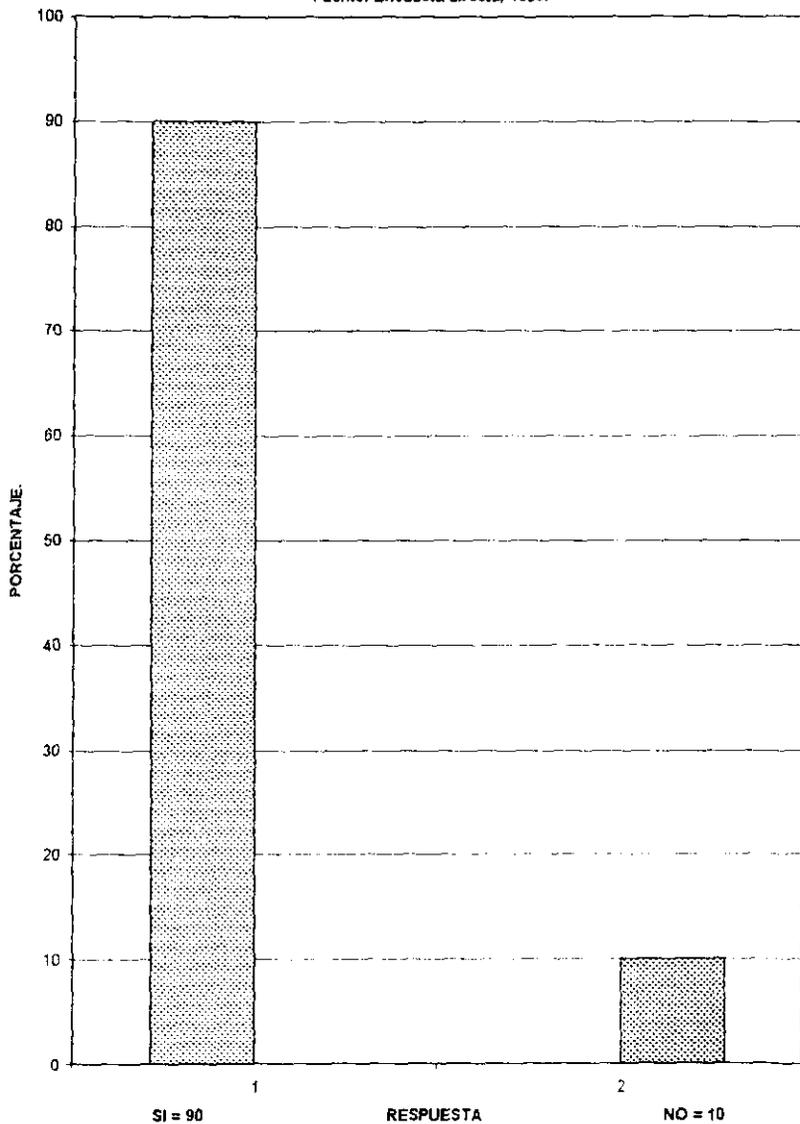
ANEXO 5.
Personal de ventas que considera que los objetivos de su empleo son alcanzables.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



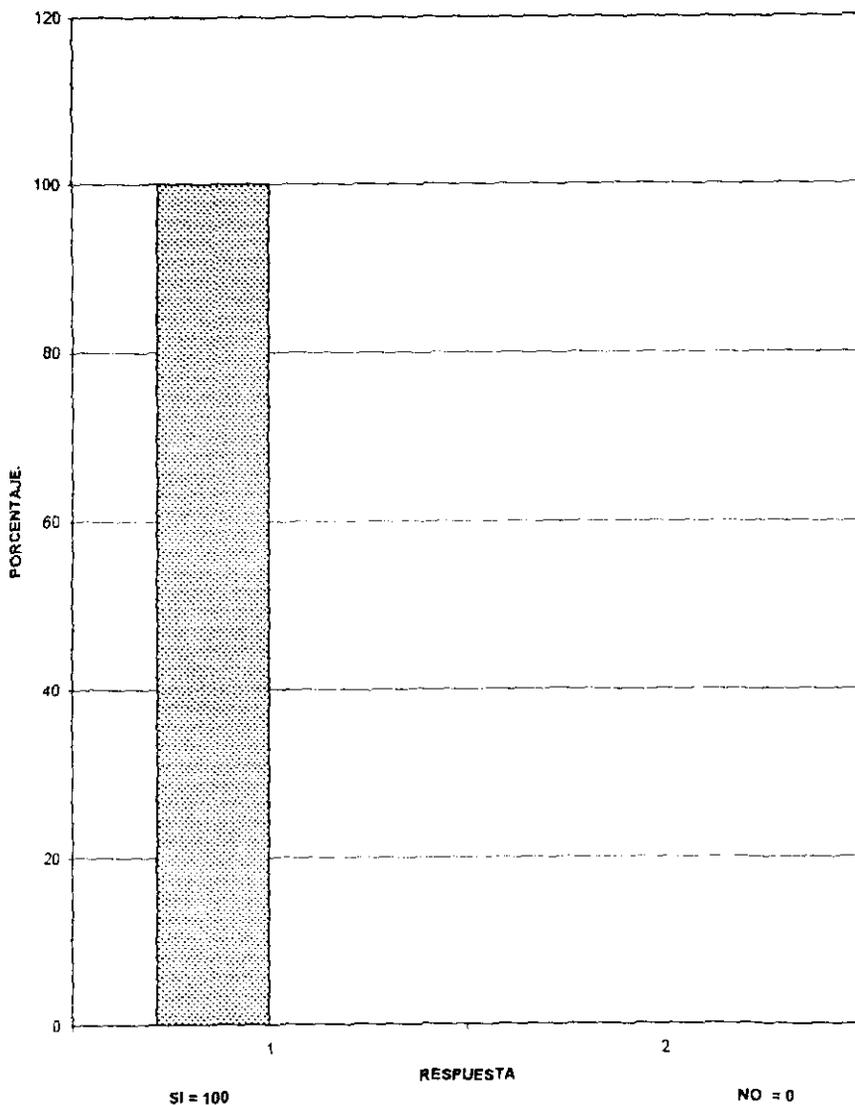
ANEXO 6.
Personal de ventas que conoce las políticas de ventas.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



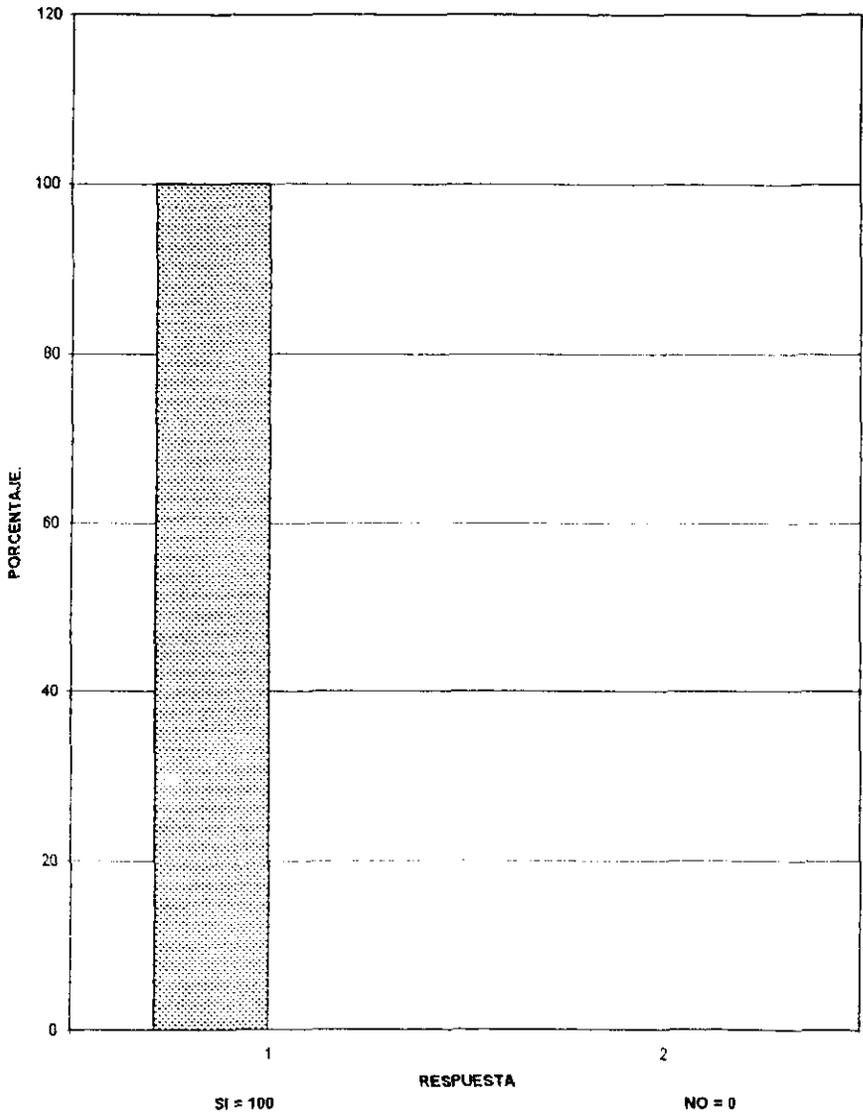
ANEXO 7.
Personal que recibió la capacitación necesaria para desempeñar su trabajo,
cuando ingresó a la empresa.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



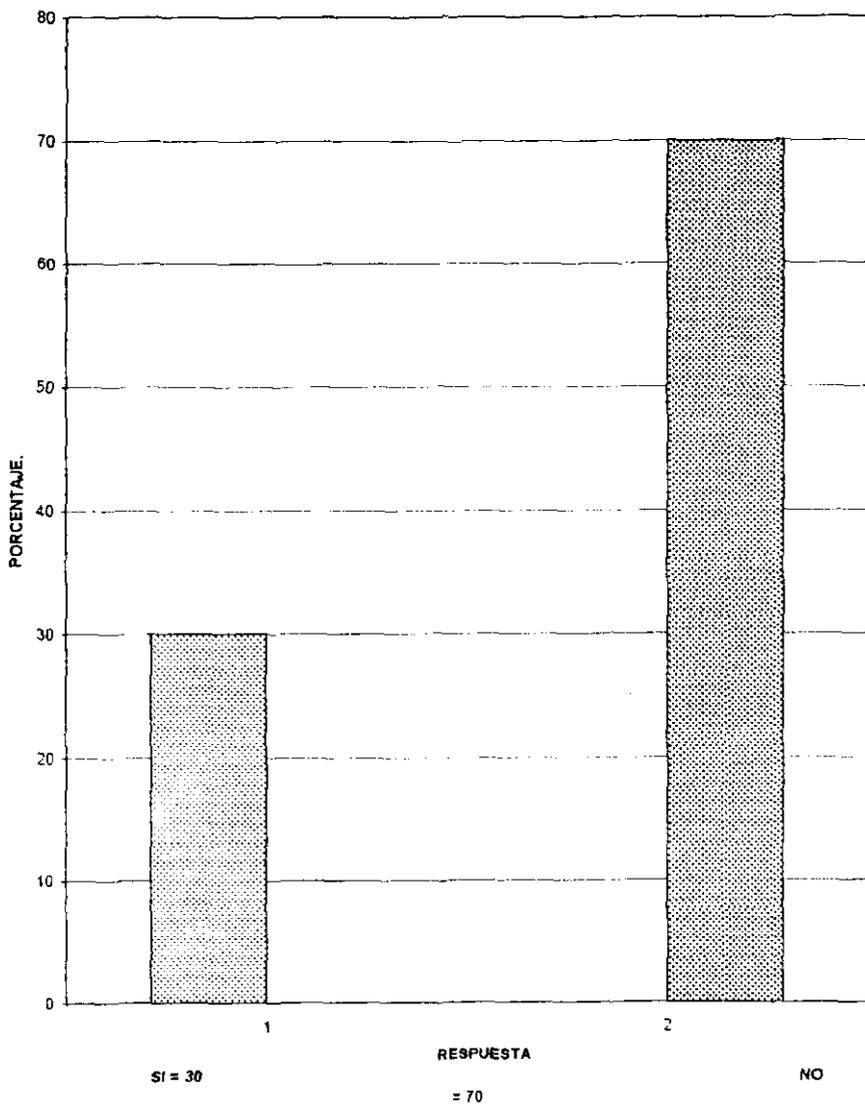
ANEXO 8.
Personal que ha recibido capacitación a través de videos.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



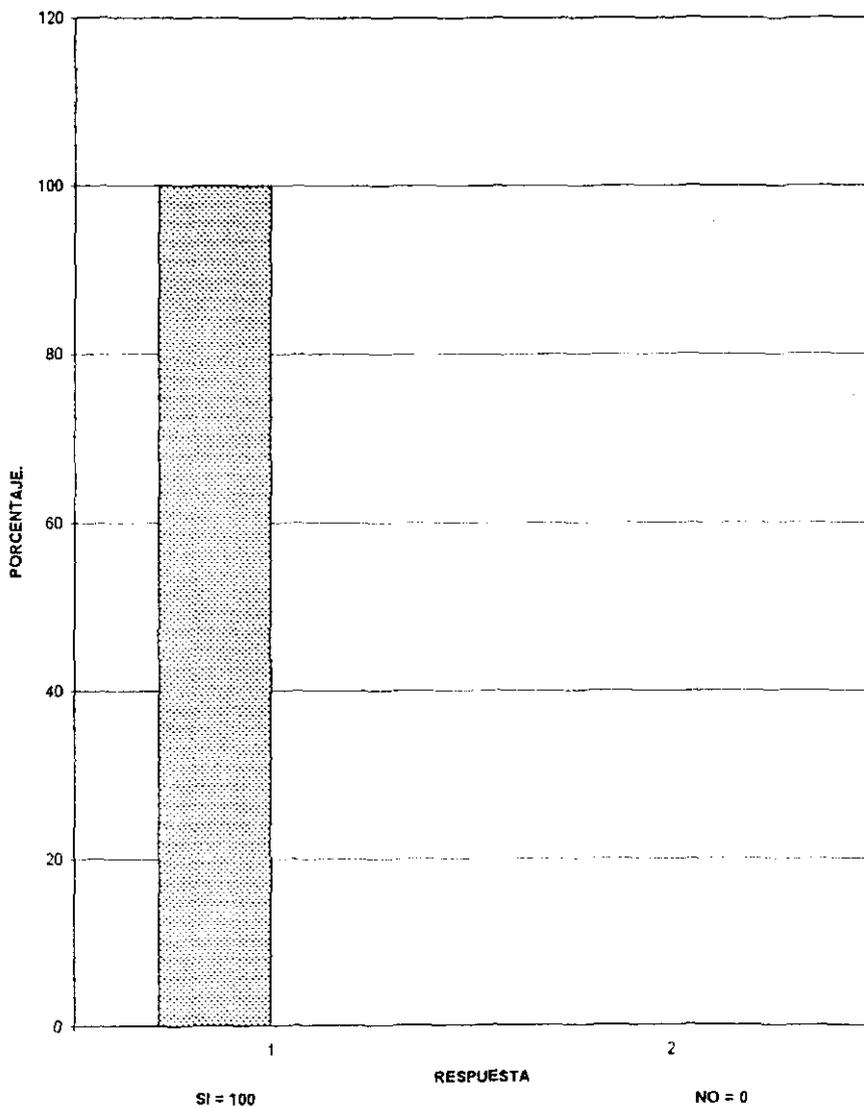
ANEXO 9.
Personal que considera que el contenido de los videos con que cuenta la empresa con tribuyo en su capacitación.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



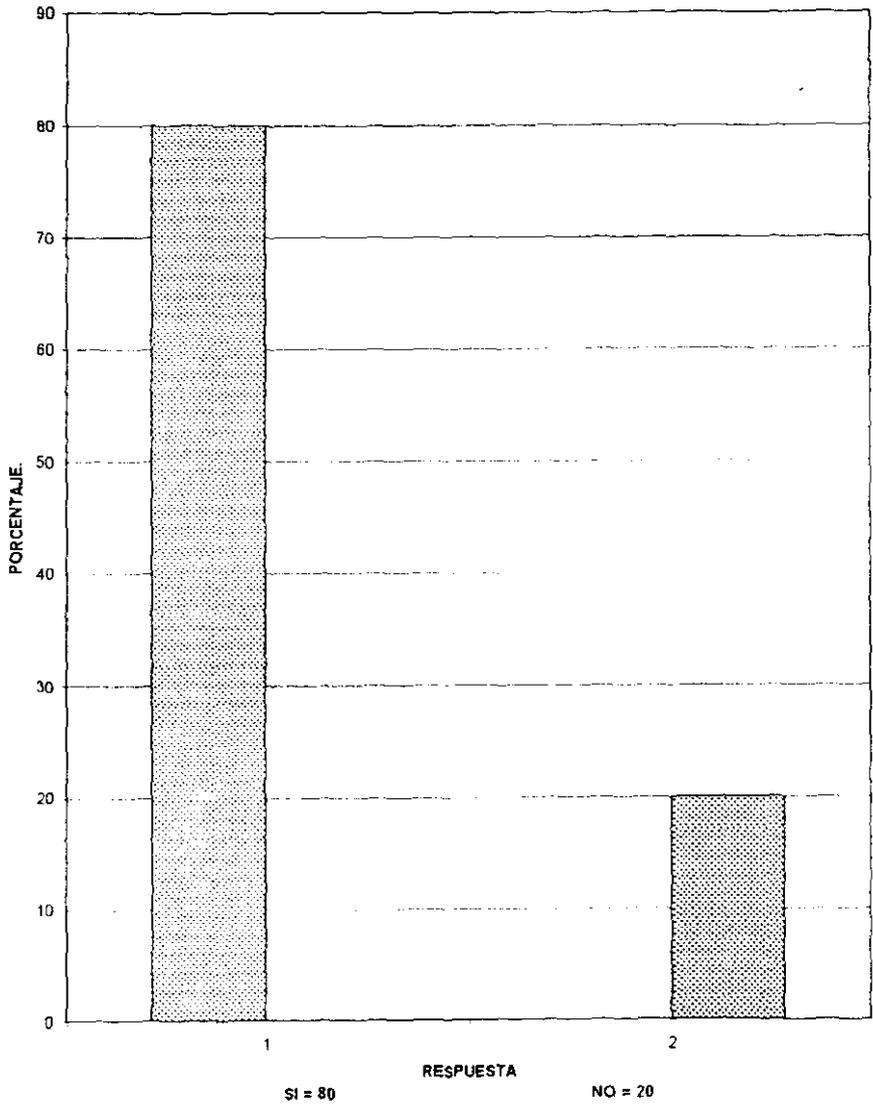
ANEXO 10.
Personal que utiliza el manual de procedimientos del departamento.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



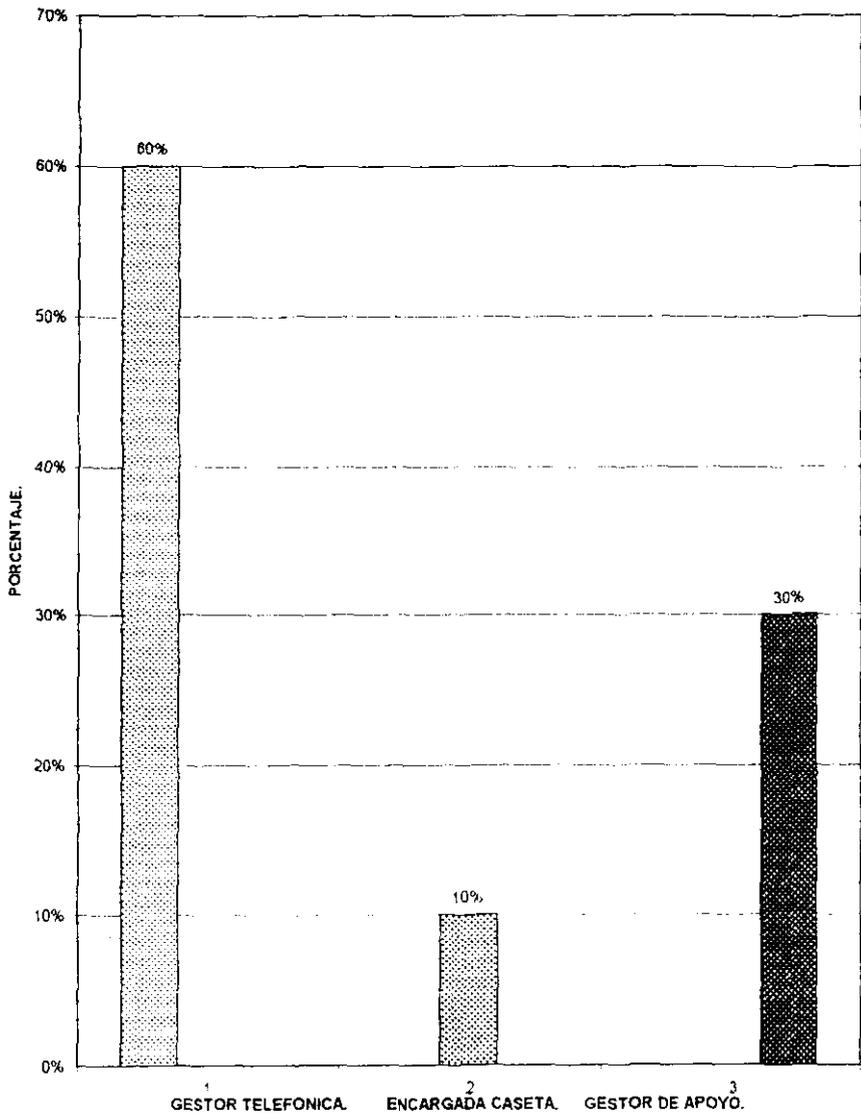
ANEXO 11.
Personal que considera que son justos los incentivos o comisiones que reciben.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



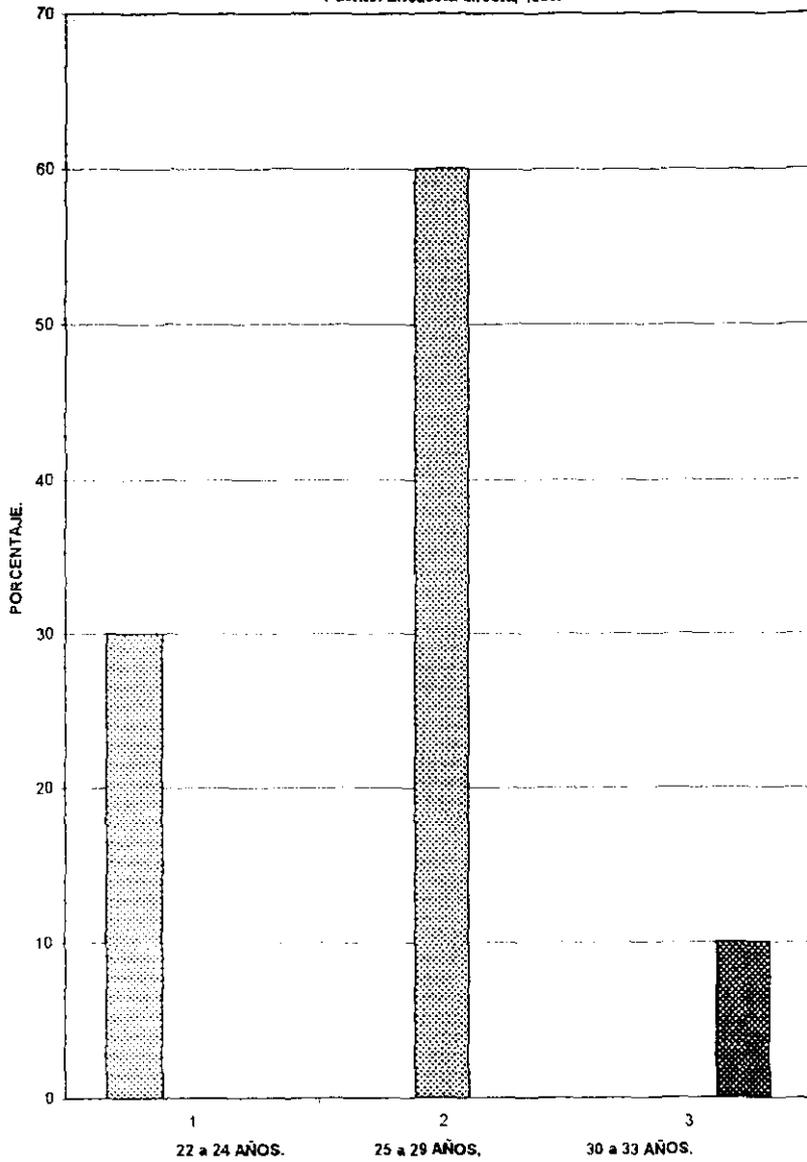
ANEXO 12.
Personal que desea recibir otra clase de incentivos.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



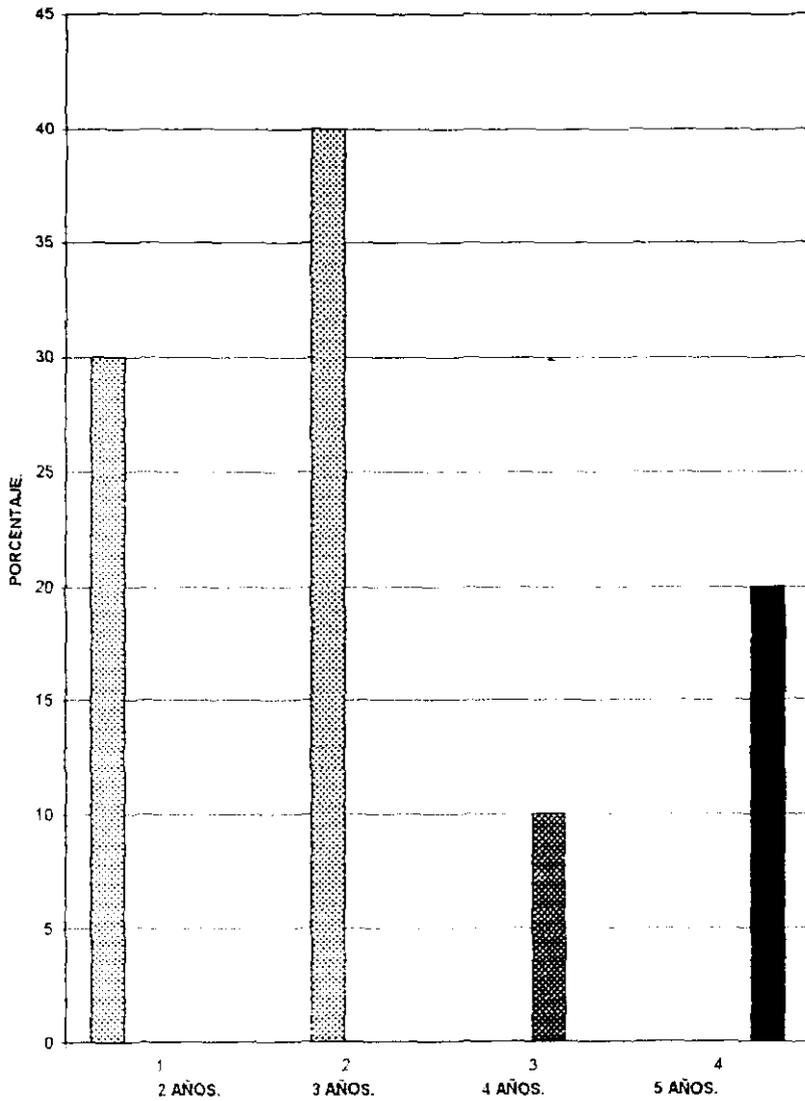
ANEXO 13.
Puestos que integra la fuerza de ventas de la empresa.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



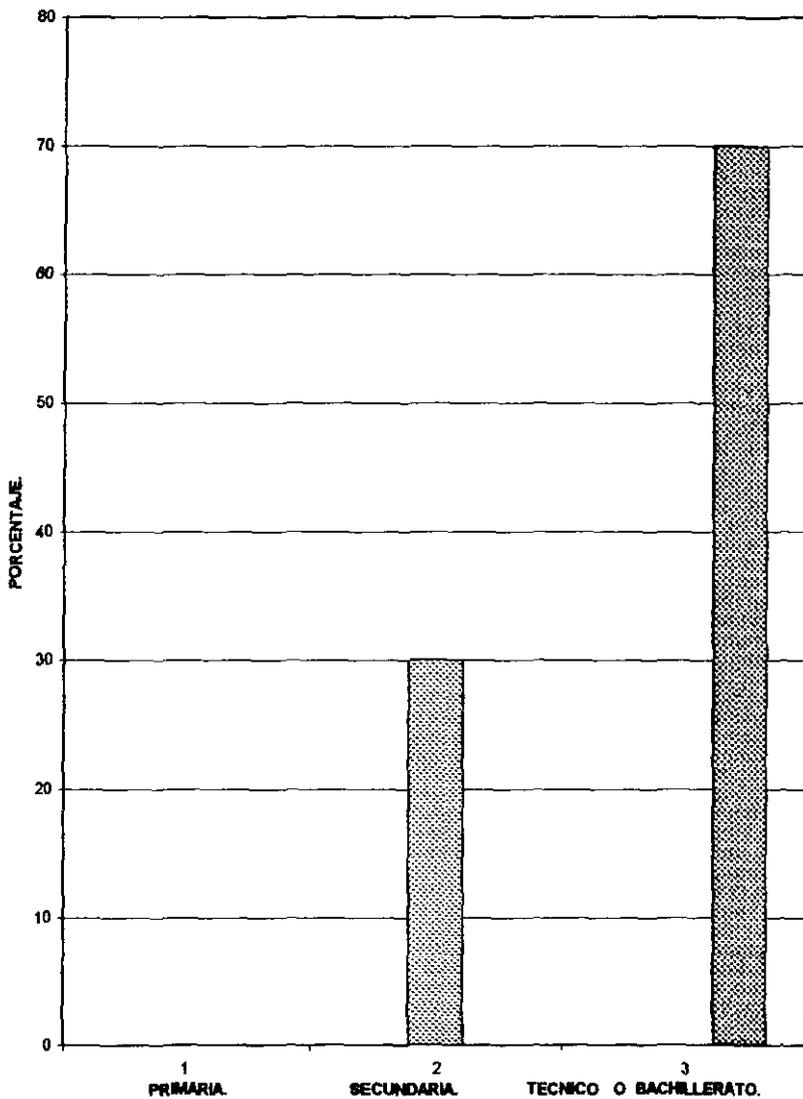
ANEXO 14.
Edades del personal que integra la fuerza de ventas de la empresa.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



ANEXO 15.
Antigüedad del personal que integra la fuerza de ventas.
Fuente: Encuesta directa, 1999.

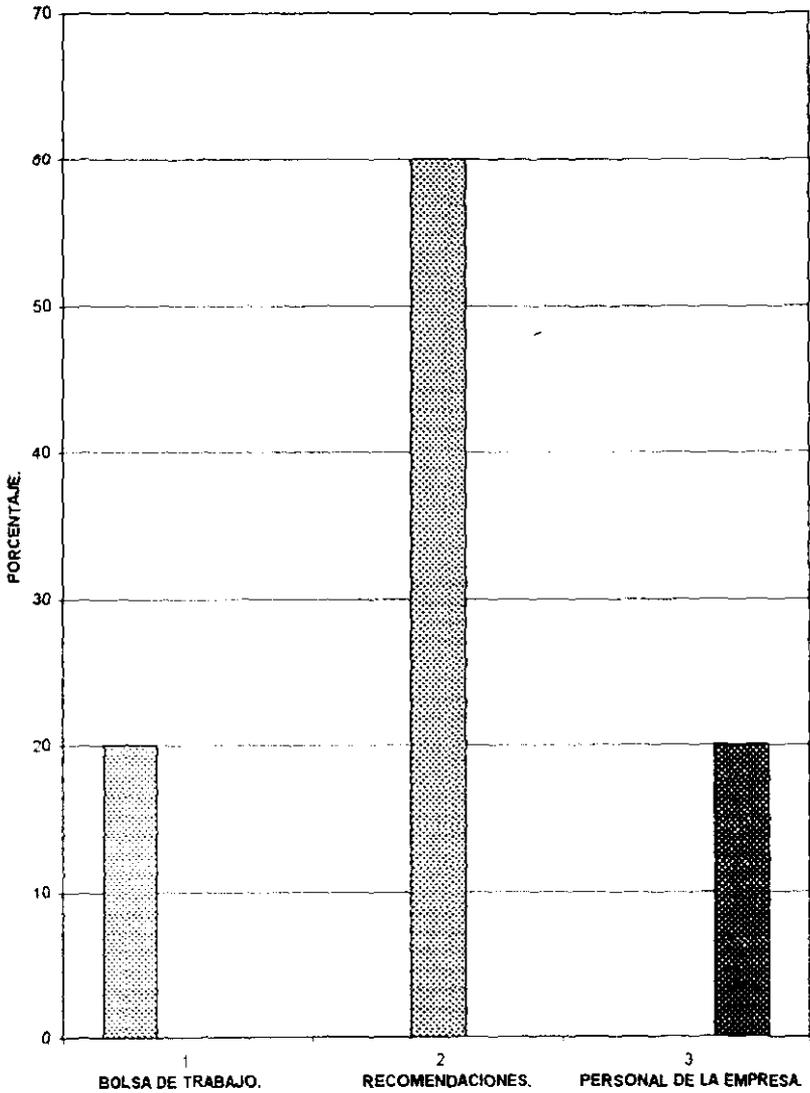


ANEXO 16.
Grado de escolaridad del personal que integra la fuerza de ventas.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



ANEXO 17.

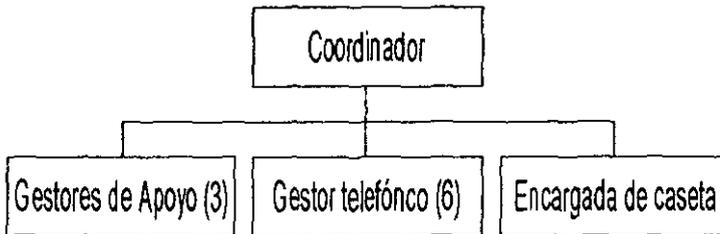
Fuentes de reclutamiento para personal que integra la fuerza de ventas.
Fuente: Encuesta directa, 1999.



**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

ANEXO 18.

Organigrama del departamento de la Sub-oficina de Sorteo Tec en Uruapan



Fuente: (Sorteo Tec sub oficina Uruapan, Departamento de ventas)