



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS

LA FUERZA DE VENTAS EN LA PANADERÍA "ANA ISABEL"

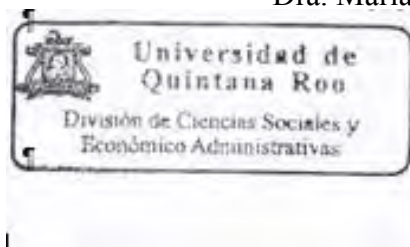
TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTADO POR:

Carolina Castillo Huchin

DIRECTOR DE TESIS:

Dra. María de Jesús Pérez Hervert



Chetumal, Quintana Roo, México, Julio de 2013



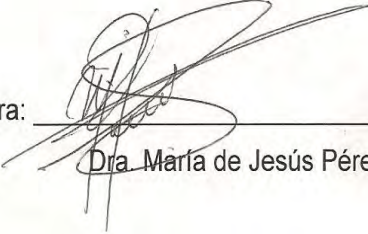
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS

Tesis elaborada bajo la supervisión del Comité de Tesis del programa de licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:


LICENCIATURA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE TESIS

Directora:

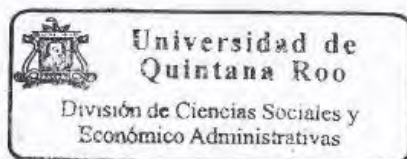
  
Dra. María de Jesús Pérez Hervet

Asesor:

  
M.C. Jacqueline Ganzo Olivares

Asesor:

  
M. Mkt. José Luis Zapata Sánchez



Chetumal, Quintana Roo, México, Julio de 2013

## DEDICATORIA

---

*Dedico este trabajo a DIOS, quien inspiro mi espíritu para la conclusión de esta tesis.*

*A mi madre y mi padre quienes amo y les debo la vida.*

*A mis hermanos Gabriela, Gerardo, Roberto y Sandra quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis. En especial a mi sobrina Evelin.*

*A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis.*

## AGRADECIMIENTO

---

*El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño deseado. A la Universidad de Quintana Roo por ser una institución comprometida en formación académica de sus estudiantes, especialmente por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.*

*A mi directora de tesis, Dra. María de Jesús Pérez Hervert por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar con éxito.*

*También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a la M.C. Karen Diane Eaton que en paz descansa por sus consejos, motivación, su enseñanza y más que todo por su amistad.*

*De igual manera agradecer a mis revisores de este trabajo de investigación a la M.C. Jacqueline Ganzo Olivares y al M. Mkt. José Luis Zapata Sánchez por su apoyo, compromiso y dedicación al desarrollo del mismo.*

*Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

## RESUMEN

Autor: Carolina Castillo Huchin  
Titulo: Fuerza de ventas de la panadería “Ana Isabel”  
Institución: Universidad de Quintana Roo  
Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales  
Año: 2009-2013

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>3</b>
1.1. Título.....	4
1.2. Delimitación de tiempo y espacio .....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Objetivos .....	6
1.6. Hipótesis.....	6
1.7. Metodología.....	6
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. Introduccion.....	9
2.2. Historia de las ventas .....	9
2.3. Definición de venta.....	11
2.4. Clasificación de las ventas .....	12
2.4.1. La venta pasiva .....	13
2.4.2. La venta activa .....	14
2.5. Tipos de venta.....	15
2.5.1. Venta repetitiva .....	15
2.5.2. Venta de negociación.....	16
2.6. Oros tipos de venta .....	17
2.7. Enfoques .....	18
2.7.1. Orientación hacia la satisfacción de sus propios problemas .....	19
2.7.2. Orientado hacia la competencia .....	19
2.7.3. Orientado solo hacia su producto.....	19
2.7.4. Orientado a las ofertas .....	20
2.7.5. Orientado hacia el cliente .....	20
2.8. Proceso de ventas.....	21
2.9. Importancia de las ventas.....	24
2.10. Características del vendedor.....	25
2.10.1. Cualidades de los vendedores .....	26

2.10.2. La responsabilidad de las personas encargadas de las ventas .....	27
2.11. Tipos de clientes .....	29
<b>CAPITULO III CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS .....</b>	<b>31</b>
3.1. Introducción.....	32
3.2. Concepto de fuerza de ventas.....	33
3.3. Tipología de la fuerza de ventas .....	35
3.4. Papel y características de la fuerza de ventas .....	36
3.5. Funciones de la fuerza de ventas.....	36
3.6. Definición de la capacitación .....	40
3.7. Capacitación de la fuerza de ventas .....	42
3.8. Objetivos de la capacitación.....	43
3.9. Propósitos de la capacitación.....	44
3.10. Tipos de capacitación.....	46
3.10.1. Capacitación en el puesto .....	46
3.10.2. Capacitación para el puesto .....	47
3.11. Proceso administrativo de capacitación .....	47
3.12. Enfoques del proceso de capacitación.....	48
3.12.1. Enfoque sistémico .....	48
3.12.2. Enfoque estructural .....	49
<b>CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1. Introducción.....	51
4.2. Metodología .....	52
4.2.1. Espacio geográfico y sujetos de análisis .....	52
4.2.2. Muestra de estudio.....	52
4.2.3. Instrumentos de medición .....	52
4.3. Antecedentes históricos de la empresa "Ana Isabel" .....	53
4.3.1. Perfil del empresario .....	54
4.3.2. Mercado .....	54
4.3.3. Evaluación financiera y contabilidad .....	55
4.3.4. Empresa familiar .....	55
4.4. Análisis de información .....	57

4.4.1. Resultados de encuesta relación cliente-vendedor .....	57
4.4.2. Conclusión .....	68
4.5. Entrevista a propietarios de la panadería .....	69
4.6. Conclusión .....	74
4.7. Anàlisis FODA .....	75
<b>CAPITULO V PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....</b>	<b>78</b>
5. 1. Introducción.....	79
5.2. Programa de capacitación .....	79
Conclusiones y recomendación es generales .....	96
Bibliografía .....	98
Anexos .....	102
Anexo 1: Encuesta cliente- vendedor.....	103
Anexo 2 Entrevista a propietarios.....	104

### ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Clasificación de las ventas .....	13
Esquema 2. Proceso Administrativo de Capacitación .....	47

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Venta Pasiva .....	14
Tabla 2. Capacitación como un sistema.....	41
Tabla 3. Aplicación de la matriz FODA.....	76
Tabla 4. Presupuesto (constancia y puntualidad).....	86
Tabla 5. Presupuesto (conocimiento del producto) .....	88
Tabla 6. Presupuesto (Verificación con anterioridad).....	89
Tabla 7. Presupuesto (planeación).....	91
Tabla 8. Presupuesto (calidad en el servicio).....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1. ¿Hace cuánto tiempo que es cliente de la panadería "Ana Isabel"?.....	57
Grafica 2. ¿Cada cuándo le provee pan la empresa "Ana Isabel"?.....	58
Grafica 3. ¿Cómo considera el servicio que le brinda el vendedor? .....	59
Grafica 4. ¿Qué cualidades le agradan del vendedor? .....	60
Grafica 5. ¿Qué cualidades que le desagradan del vendedor? .....	61
Grafica 6. ¿Qué panes son sus preferidos? .....	62
Grafica 7. ¿Qué aspectos sugiere mejorar el vendedor? .....	63
Grafica 8. ¿Qué otros panes le gustaría que produjera? .....	65
Grafica 9. ¿En qué momento le gustaría que entregara del producto?.....	66
Grafica 10. Mencione algún beneficio o servicio adicional que le gustaría .....	67



## INTRODUCCIÓN

En las sociedades antiguas, la capacitación no se concebía como un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa, es decir, las personas más experimentadas enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje podían hacerse responsables del trabajo.

Años más adelante durante la época colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo.

La capacitación en México no se desarrollo tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el sistema de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquirió un carácter más formal y complejo.

La capacitación es una herramienta formal para la administración de recursos humanos es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación juega un papel primordial para el éxito de las organizaciones ya que desempeña la función central en la alimentación y el refuerzo de las capacidades.

Dada la importancia que tiene la fuerza de ventas y la capacitación en las empresas se decidió investigar esta temática y aplicarlo en un caso, por la que la presente investigación trata sobre la fuerza de ventas de la panadería “Ana

Isabel", ubicada en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el cual consta de cinco capítulos.

En el primer capítulo se presenta el preámbulo de la tesis, esto es, la descripción del anteproyecto de tesis, el planteamiento de problema, justificación, los objetivos y la hipótesis que se desea comprobar e investigar.

En el segundo capítulo, se expone los fundamentos teóricos de las ventas, iniciando desde la historia de las ventas, siguiendo con la conceptualización, características y clasificación de las ventas. Así mismo, se presentan las características de los vendedores y tipos de clientes.

En el capítulo tercero, se analiza la capacitación de la fuerza de ventas, el cual se inicia por conceptualizar la fuerza de ventas, los tipos, características y funciones de la fuerza de ventas. Así mismo se realiza un análisis de la capacitación, se desarrolla el concepto, objetivos, propósitos, los tipos y los enfoques de la capacitación.

En el cuarto capítulo se analiza la encuesta aplicada a los clientes de la panadería "Ana Isabel" así como también, el resultado de la entrevista aplicada al propietario. Así también, un pequeño análisis de los antecedentes de la empresa y la presentación del análisis FODA. También se presenta la metodología que se utilizó para realizar la investigación, encuesta, entrevista y cuestionarios.

En relación con el capítulo cinco, se presenta una propuesta que consiste en el diseño de un programa de capacitación, con el propósito de mejorar el desempeño de la fuerza de la fuerza de ventas de la empresa, esto se deriva después de haber analizado la encuesta y la entrevista y el análisis FODA.

Al final se presenta un apartado con las conclusiones y recomendaciones a la que se llegó con la investigación, asimismo se incluye dos apartados más uno que contiene la bibliografía utilizada a lo largo de la investigación y otro sobre los anexos.

# **CAPITULO I.**

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TITULO**

La fuerza de ventas de la panadería “Ana Isabel”

### **1.2. DELIMITACIÓN DE TIEMPO Y ESPACIO**

La investigación se realizará en la ciudad de Chetumal, Estado de Quintana Roo, específicamente en el área de Ventas de la empresa “Ana Isabel”. El periodo que abarcara será de septiembre de 2012– mayo de 2013.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes con los productos que demandan, en el pasado no existía tal exigencia además no eran considerados como esenciales para las empresas, estas vendían lo que querían y los consumidores compraban lo que había, hoy eso cambio, la dinámica de los mercados ha cambiado por lo tanto se requieren estrategia para hacer negocios en el mercado. Las empresas para poder vender y desde luego competir tienen que implementar estrategias de ventas, promoción, publicidad, capacitación, mejorar la calidad del servicio, entre otros aspectos.

Es por lo anterior, que es de vital importancia que las empresas estén bien organizadas y tomen medidas para capacitar a sus empleados. Debido a que el recurso humano dentro de una organización es el motor que establece el avance de la empresa, ya que si no existiera el recurso humano por consiguiente no existiría la empresa.

Sin embargo, las empresas al igual que las microempresas del giro de panaderías padecen una serie de problemas como son: falta de recursos económicos, de conocimientos, falta de tecnología y equipos, falta de recursos humanos, falta de capacitación entre otros, los cuales limita su crecimiento y desarrollo y hace que las empresas no sean exitosas en su desempeño.

Específicamente la panadería “Ana Isabel” ha tenido que enfrentar cambios en el entorno tanto interno como externo, a lo largo de su trayectoria en el mercado (la empresa tiene cerca de 20 años operando). Se podría suponer que la empresa ha

crecido durante ese trayecto, pero no es así, ya que sus propietarios mencionan que en el pasado tenían más ventas y más personal.

Por otro lado, la fuerza de ventas no es más que la orientación administrativa que sostiene que los consumidores no compraran el volumen suficiente de productos de la empresa, a no ser que esta emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas. Es por eso que con la ayuda del método de capacitación lograra cumplir estos objetivos.

Para que una empresa logre satisfacer las necesidades de los consumidores, necesita contar con personal capacitado que conozca el ámbito en la cual se desenvolverá. Este proceso de capacitación no solo engloba a los consumidores, sino también, a la empresa ya que se lograría que los empleados estén preparados para desempeñar mejor su trabajo.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICO**

La elaboración del presente trabajo es importante debido que permitirá tener conocimiento sobre la situación en la que se encuentra la panadería “Ana Isabel” respecto al área de administración de recursos humanos, implementando un programa de capacitación para elevar la fuerza de ventas de la empresa. Así mismo permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de la licenciatura en sistemas comerciales.

- **INVESTIGADORES**

Este estudio será de gran importancia para futuros investigadores y compañeros ya que servirá de base para implementar la fuerza de ventas mediante la capacitación de recursos humanos.

- **SOCIAL**

El estudio se realizara con la finalidad de mejorar las habilidades y técnicas de los vendedores de la panadería “Ana Isabel” ya que con ello elevaría la fuerza de ventas de la empresa y por lo tanto se lograría la satisfacción y lealtad de los clientes.

- **EMPRESA**

El presente trabajo sobre la fuerza de ventas tendrá un impacto directo en la empresa debido a que mejorara en la medida que los recursos humanos se capaciten para brindar un mejor servicio y ser eficientes en las actividades encomendadas dentro de ella.

## **1.5. OBJETIVOS**

- **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un programa de capacitación para la fuerza de ventas para mejorar el desempeño de las funciones de la empresa “Ana Isabel”.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Realizar un análisis de los principales enfoques de las ventas
- 2.- Elaborar un diagnostico de la fuerza de ventas de la empresa
- 3.- Elaborar matriz FODA a la fuerza de ventas de la empresa “Ana Isabel”
- 4.-Diseñar una propuesta de estrategias para lograr incrementar las ventas de la panadería “Ana Isabel”.

## **1.6. HIPÓTESIS**

H1: La capacitación de los vendedores es un factor determinante para elevar las ventas en la panadería “Ana Isabel”.

H2: La capacitación de los vendedores no es un factor determinante para elevar las ventas en la panadería “Ana Isabel”.

## **1.7. METODOLOGÍA**

Para cumplir los objetivos dados anteriormente sobre la situación de la fuerza de ventas de la empresa “Ana Isabel” se llevara a cabo una investigación teórica, documental y de campo.

- **DOCUMENTAL**

Se realizara una investigación documental para conocer de manera sintética la situación de la empresa realizando un diagnostico de los factores internos y externos de la empresa (análisis FODA)

- **TEÓRICA**

Se realizaran observaciones de la relación vendedor-cliente para saber cuál es la reacción al momento de comprar, tanto del vendedor como del cliente.

- **DE CAMPO**

Este estudio se realizara mediante la aplicación de encuestas a los clientes de la panadería “Ana Isabel” para conocer la opinión y características del trato que se les brinda por parte del vendedor. Con base a esto se medirá con números las respuestas con el objetivo de conocer los factores que influyen al momento de la compra del cliente.

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEÓRICO**



## **2.1. INTRODUCCIÓN**

Con el objeto de presentar una base teórica de las ventas se puede decir, que la venta existe desde el principio de la humanidad, desde la antigüedad hasta nuestros días, y gracias a los avances tecnológicos se han desarrollado mejores técnicas de venta que han posibilitado el desarrollo de transacciones comerciales tal y como se conoce hoy en día. Lo que ha propiciado que las empresas estén actualizadas y presenten ventajas tanto el área de ventas como en toda la unida económica.

El presente capítulo tiene como propósito fundamental dar a conocer el desarrollo de las ventas iniciando desde los antecedentes históricos de las ventas, seguido de la conceptualización, características y clasificación del término. Así mismo, se presentan las características de los vendedores y los tipos de clientes.

## **2.2. HISTORIA DE LAS VENTAS**

En este apartado se realiza un análisis sobre el desarrollo de las ventas, ya que en la actualidad ha sido uno de los términos y procesos considerandos de mayor importancia. Las ventas han sido definidas como la transacción o intercambio de productos por un valor monetario.

Según Kotler (1998), menciona que como parte de una función de los negocios las ventas ya existían en el año 4,000 A.C., cuando los árabes viajaban en la caravana para comercializar sus productos en la Mesopotamia y Egipto. La gente consideraba que era incorrecto obtener ganancias por el intercambio de mercancías y servicios, por ende las personas que se dedicaban a estas transacciones eran menospreciadas. Esta actitud respecto al proceso de la venta cambio durante la edad media, cuando se reconoció que las ganancias podían estar justificadas mediante la prestación de servicios, espacio o tiempo.

La perspectiva que antiguamente tenían las empresas de sus procesos de operación, era de llevarlos a cabo de manera metódica y sistemática; no existía la

mercadotecnia, ni se tenían establecidos métodos de comercialización. Las empresas producían una cantidad indefinida de productos para luego ser vendidos, es decir, no producían en relación a la demanda como actualmente sucede.

Más adelante durante el siglo XIX surgen una serie de primicias que constituyeron un avance significativo para las empresas en función de la eficiencia y eficacia. Este suceso se conoce en la historia como revolución industrial

Según Roel (1998), el desarrollo de la revolución industrial impactó de diferente manera a las empresas, por ejemplo, la transportación de los productos fue más eficiente, ya que en vez de utilizar caballos se implementó la locomotora, lo que disminuyó los tiempos de transportación y aumentó la cantidad de mercancía trasladada. Otro aspecto fue la sustitución del hombre por la máquina, esta última aceleraba los procesos de producción, obteniendo como resultado mayores volúmenes de producto y elaborados con mejor calidad que la producción realizada por el hombre.

Para Eric de la Parra (2003), es en este momento de desarrollo empresarial cuando nacen las ciencias, a partir de corrientes filosóficas postuladas por personajes como Taylor y Fayol, los cuales brindan importantes aportaciones a la evolución de los procesos y métodos aplicados en las organizaciones. Debido a la intervención de las ciencias, los procesos se sitúan en un ámbito de constante evolución. De esta manera se emigra de las ventas como evento, a las ventas como ciencia; iniciándose una etapa crucial de la economía la revolución de la mercadotecnia

Según el mismo autor, la mercadotecnia es una herramienta para las empresas que le permite producir en base a los deseos y necesidades del consumidor, respectivamente diseñar canales de distribución de tal forma que el producto se encuentre disponible para el comprador en el lugar preciso, el momento adecuado y aun precio aceptable.

### **2.3. DEFINICIÓN DE VENTA**

En la actualidad, la venta es una de las actividades más practicadas por empresas, organizaciones o personas, que ofrecen algo ya sea productos, servicios u otros en su mercado meta. Su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Es importante que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia en especial, en las áreas de venta, conozcan la respuesta a una pregunta básica pero fundamental ¿Qué son las ventas? Es por eso que se definirá el concepto de ventas, así como también la importancia de realizar ventas con eficacia.

De acuerdo a Kotler (2002), el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

Por lo que respecta a American Marketing Association (2005), la venta se define como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos, es decir, tanto del vendedor como del comprador.

Para Fischer y Jorge Espejo (2005), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Por otra parte, Eric de la Parra (2003), la define como la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir por un lado el desarrollo y

plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Por su parte Carlos Facci (1992) define a la venta como un proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador para beneficio mutuo y permanente, tanto del comprador como del vendedor. La venta comienza cuando el cliente dice sí o no.

Como se notó anteriormente cada autor explica de diferente manera las ventas, sin embargo, el significado es muy similar, para efectos de este trabajo se tratará de redefinirla con el objeto de obtener una definición más clara como se presenta a continuación:

Desde una perspectiva general, la "venta" es la transferencia de algo", es decir, es la transferencia de un producto o un servicio a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

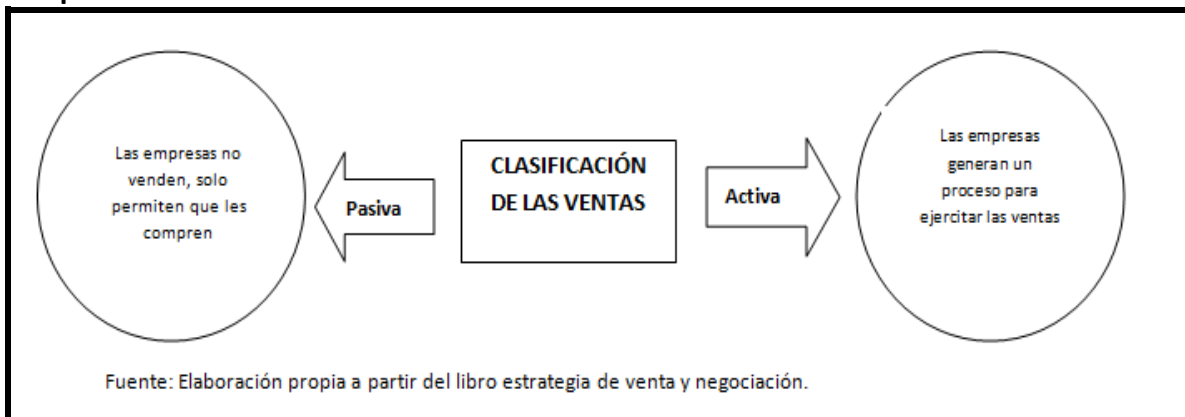
Desde una perspectiva de la mercadotecnia, la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor:

- 1) Identifica las necesidades y/o deseos del comprador
- 2) Genera el impulso hacia el intercambio
- 3) Satisface las necesidades y/o deseos del comprador con un producto o servicio para lograr el beneficio de ambas partes.

## **2.4. CLASIFICACIÓN DE LAS VENTAS**

Las empresas comercializan sus productos de manera activa o pasiva dependiendo de las circunstancias en las que se genere el proceso de venta, dicha clasificación puede observarse en el esquema 1. Más adelante, en el siguiente apartado, se explicara cada una de las alternativas de ventas.

## Esquema 1. Clasificación de las ventas



### 2.4.1. LA VENTA PASIVA

La venta pasiva fue uno de los tipos de venta más utilizado en décadas anteriores, ya que la demanda era tan alta que bastaba con exponer el producto o servicio y los clientes lo compraban. En la actualidad esa situación ha cambiado radicalmente, los consumidores y los clientes se han vuelto cada vez más exigentes por lo que el mercado necesita especializarse para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. En la mayoría de las veces, este enfoque pasivo de la venta se produce porque muchas pequeñas empresas se olvidan de algo que es básico: los clientes no compran porque la empresa necesita vender, sino porque ellos necesitan comprar. Las empresas no venden, dejan que les compren.

Según Bravo (1994), la venta pasiva como todo proceso necesita seguir una serie de pasos que se necesitan cumplir para lograr un objetivo, así mismo, es de vital importancia que se conozca quien lo realiza y como se realiza, es por ello que a continuación en el siguiente cuadro se mencionan algunos datos relevantes:

**Tabla 1. Venta Pasiva**

<b>¿Cómo se realiza?</b>	<b>¿Quien la realiza?</b>	<b>Resultados</b>
Las empresas exponen sus productos o servicios	Los receptores de pedidos.	Muy baja productividad
Los vendedores también se limitan a exponer los productos y servicios que venden.	Los tomadores de ordenes	Muy bajo nivel de lealtad del cliente.
Ambos dejan que el cliente tome la iniciativa.		La empresa nunca alcanza su verdadero potencial de ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir del libro “La venta integral”

A partir de la tabla anterior, se puede obtener las características de la venta pasiva. Según el autor, para el mejor desarrollo del concepto lo subdivide en dos preguntas ¿Cómo se realiza?, ¿Quien la realiza?, explicando cada una de ellas y finalmente los resultados que se obtienen.

#### **2.4.2. LA VENTA ACTIVA**

Según Salvador (2012), la venta activa requiere que sea el vendedor que inicie el proceso de venta y a través de sus habilidades comunicativas implique al consumidor o al cliente en dicho proceso.

Así mismo el cliente es el elemento más importante de este tipo de venta, hacia él se canaliza todos los esfuerzos y recursos de la empresa. Tanto la empresa como los vendedores toman la iniciativa buscando la satisfacción del cliente sin dejar a un lado su prioridad: la obtención de ganancias.

En primera instancia los vendedores se presentan y establecen un dialogo con el cliente, la finalidad es determinar en qué consiste su objetivo de búsqueda.

Los vendedores identifican entre su mercancía un bien que presente las características necesarias para cubrir los requerimientos.

Finalmente, los argumentos expuestos conducen a un desenlace en el cual los compradores adquieren o no el bien. El proceso previamente descrito garantiza la compra del producto.

Vender consiste en el acto de convencer a una persona respecto a las bondades, cualidades, características y beneficios de un producto o servicio, de forma tal que esa persona acceda a realizar, voluntariamente, la entrega de una determinada cantidad de dinero con el propósito de lograr la posesión, uso o consumo de dicho producto o servicio y, de esa manera, satisfacer determinadas necesidades personales, familiares, de la empresa u organización en la que trabaja.

## **2.5. TIPOS DE VENTA**

En la actualidad es importante poseer información suficiente sobre un producto que se va a adquirir, ya que genera en los consumidores una serie de opciones y conocimientos que les permita realizar una correcta toma de decisiones al instante de realizar la acción de compra, por lo tanto se clasifican las ventas en dos tipos la venta repetitiva y la venta de negociación.

### **2.5.1. VENTA REPETITIVA**

El cliente ha sido participe con anterioridad de los procesos de información y resultados, que le ha permitido conocer el producto o servicio, sus funciones, presentaciones, características, beneficios entre otros aspectos de tal forma que lo relaciona con las necesidades que tiene y toma la decisión de compra basada en su experiencia y su nueva necesidad.

Según Barrionuevo (2009), la venta repetitiva encierra varias ventajas de los cuales se pueden identificar los siguientes:

- Conocemos los clientes y ellos nos conocen. Aún cuando se hacen clientes nuevos, la mayoría de los clientes son los mismos.
- Al existir un inventario que debe reponerse, parte de la venta se convierte en mero trámite es decir, la reposición. Hay una relación habitual entre cliente y vendedor y un hábito adicional que se refiere al hecho de que en la mayoría de las visitas algo se factura. La existencia de dicho inventario es precisamente lo que hace lógico que el vendedor regrese y por tanto es normal que deba estar en el negocio.
- Un beneficio importante de la venta repetitiva es el volumen y frecuencia de información que genera sobre los clientes. Cada vez que los clientes nos visiten con una frecuencia dada nos da continua información tal como si compraron o no, qué compraron, cuánto, con qué frecuencia lo hacen, etc.

Según este autor explica que la venta repetitiva posee varias ventajas, sin embargo, no la hacen exenta de implicar riesgos. No se trata de que sea el mejor tipo de venta, sino que debemos aprovechar al máximo las ventajas que posee. Esas mismas ventajas se refieren a temas que mal manejados, convierten a las mismas en sus amenazas. El tener contacto continuo con los clientes por ejemplo, se le menciona como una fortaleza, pero si se da siempre una mala impresión como vendedor se hace más difícil la recuperación de resultados.

### **2.5.2. VENTA DE NEGOCIACIÓN**

Debido al desconocimiento que el cliente o usuario tiene sobre el producto o servicio, se requiere ayudar, apoyar, asesorar y asistir al cliente, durante el proceso de venta para demostrar en teoría que el producto o servicio cubre la necesidad o requerimiento que el cliente necesita para la toma de decisiones.

De acuerdo a Parra & Madero (2003), existe una relación entre los tipos de venta ya que, la venta pasiva se le suele relacionar con la venta repetitiva, mientras que la venta activa se le suele relacionar con la de negociación. Cabe recalcar que la venta repetitiva se genera a partir de la venta de negociación.



## 2.6. OTROS TIPOS DE VENTA

Conocer cuáles son los tipos de venta resulta de vital importancia para la empresa y los vendedores, es por ello, que a continuación se mencionan otros tipos de venta que son útiles para complementar los mencionados anteriormente. Según Kotler (2003), las ventas pueden ser clasificadas según el comprador y el uso así como también organizadas taxonómicamente según el modo de realizarse.

- Primera clasificación según el comprador y el uso

1. Ventas mayoristas: Dentro de esta clasificación los bienes adquiridos están destinados a ser revendidos o bien para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios. Este tipo de compras permiten acceder a cierto ahorro.

2. Ventas minoristas: Dentro de este tipo de transacciones, la venta es directamente al último consumidor, es decir, que no debe continuar en el mercado, si no que está destinado el consumo personal. EL volumen de las ventas es mucho menor que en el caso de las compras mayoristas.

- Segunda clasificación organizadas taxonómicamente, estas pueden realizarse de la siguiente manera:

1. Ventas personales: Se refiere a la relación que existe entre el comprador y el vendedor es directa, es realizada personalmente. Es considerada la venta más eficaz, debido que genera mayores posibilidades de poder convencer al potencial comprador.

2. Ventas por correo: Éste tipo de venta se caracteriza en el sentido de que los productos son ofrecidos a los posibles compradores vía cartas, catálogos, videos, folletos, muestras, entre otros métodos, utilizando siempre el correo como medio. Junto al envío es incluido un formulario que posibilite el pedido. Dicho tipo de ventas permiten individualizar a los potenciales compradores y evaluar rápidamente los resultados.

3. Ventas telefónicas: Conocidas también como tele marketing, estas ventas son iniciadas y finalizadas a través del teléfono. Hay ciertos productos que son más

eficaces a la hora de venderlos sin ser vistos, algunos ejemplos son: afiliaciones a organizaciones o clubes, suscripciones a diarios, revistas, entre otros.

4. Ventas por máquinas expendedoras: La venta es realizada sin que exista ningún contacto entre el vendedor y el comprador. El resultado es una compra más práctica ya que pueden ser ubicadas en ciertos lugares donde no es accesible otra clase de ventas.

5. Ventas por internet: También llamadas ventas online. Los productos o servicios que desean ser vendidos son exhibidos sobre sitios de internet. Esto permite a los potenciales compradores conocer las características del producto al que desea acceder. La compra puede ser ejecutada en línea y luego el producto podrá ser entregado en un periodo de tiempo.

## **2.7. ENFOQUES**

La personalidad es una característica que genera diferencias entre los individuos de la sociedad, y por lo tanto influye en el impacto de sus acciones. La personalidad influye en el estilo de venta que ejerce el personal de la empresa generando diversos enfoques.

Por lo tanto Cloninger (2003), define a la personalidad como un conjunto de patrones conductuales, experiencias vividas, creencias adoptadas a través del tiempo que identifican y diferencian a las personas entre sí, dando origen a las diferencias antes mencionadas.

Para Eysenck (1987), la personalidad en una organización es más o menos estable y organizada dinámica del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona que determina su adaptación única en el ambiente.

La personalidad tiende a girar alrededor de cuatro patrones de conducta: el cognitivo (Inteligencia), el conativo (carácter), el afectivo (temperamento) y el somático (constitución) de este modo, la personalidad es "la suma total de los patrones conductuales presentes o potenciales del organismo, determinados por la herencia y el ambiente, se origina y desarrolla mediante la interacción funcional

de los sectores formativos en que se originan estos patrones conductuales” (Eysenck, 1987, pág. 14).

Las acciones de los individuos surgen a partir de la personalidad que estos posean, por lo tanto a continuación se desarrollan los enfoques de las ventas.

### **2.7.1. ORIENTACIÓN HACIA LA SATISFACCIÓN DE SUS PROPIOS PROBLEMAS**

Según Llamas, Saitò, & Barragàn (2004), este enfoque se centra en satisfacer sus necesidades de crecimiento del vendedor como son lograr ganar un premio o sobresalir en el equipo de ventas, teniendo como propósito fundamental él y su problemática.

Entre sus objetivos se encuentran sobresalir, ascender, incrementar bonificaciones etc. El vendedor se encuentra tan concentrado en sus intereses que olvida satisfacer los del cliente.

En relación a este enfoque si el vendedor no presta atención a sus clientes por satisfacer su único objetivo de sí mismo, no transcurrirá mucho tiempo en que este se encuentre en una situación problemática.

### **2.7.2. ORIENTADO HACIA LA COMPETENCIA**

Mediante este enfoque, el vendedor se dedica a realizar constantes comparaciones entre los productos ofertados por la empresa y los de la competencia con el fin de minimizarla a este último frente a los compradores. El vendedor se enfoca hacia los competidores de manera obsesiva perdiendo de vista su principal razón de ser: el cliente.

Según Schnaars (1991), los estrategias se centraban directamente a la competencia, en muchos casos era su propia razón de existir para las empresa, todas sus fórmulas de planificación estratégica que eran diseñadas en las últimas décadas se consideraban efectos de la competencia.

### **2.7.3. ORIENTADO SOLO HACIA SU PRODUCTO**

La característica principal de este enfoque es el que el vendedor cierra su mente en factores como tecnología, competencia, surgimiento de nuevas tendencias, incluso el comportamiento del mercado.

El vendedor se aferra de repetirle a cada cliente la misma idea de venta que aprendió tiempo atrás, es decir, toma las mismas técnicas que aprendió anteriormente, sin modificaciones ni variaciones. No toma en cuenta que cada cliente es diferente y con el paso del tiempo se vuelve más exigente, por lo que es preciso tomar cuenta factores de ventas que sean eficaces con el fin de satisfacer sus requerimientos.

Según Esteban (2002), el enfoque hacia el producto maneja dos vertientes: fabrican bienes con niveles de calidad que consideran oportunos para sus clientes y por otro lado los consumidores buscan de aquellos productos que ofrecen mayor calidad en el mercado.

El principal problema de esta orientación es que la empresa no considera que desea el consumidor y, por ello, desconoce los cambios fundamentales que se presentan en el mercado.

### **2.7.4. ORIENTADO A LAS OFERTAS**

Este enfoque es cuando el vendedor centra todos sus esfuerzos en como presentar su producto ante el público, es decir, promociones que la empresa fija, en lugar de resaltar las cualidades, beneficios, e incluso valores agregados que el producto ofrece. Trata al producto no por lo que hace, si no por lo que satisface.

### **2.7.5. ORIENTADO HACIA EL CLIENTE**

Según Alles (2002), este enfoque implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender o satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del

cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.

Este enfoque, se basa en tener como principal actor al cliente dentro del proceso de venta. El concepto no se centra únicamente desde la perspectiva de brindar una excelente atención, el concepto va mucho más allá, se trata de dejar a un lado el pensamiento de vender, vender y vender, y empezar a pensar en servir, servir y servir, los clientes no buscan comprar, buscan soluciones, cada vez que se hable con un cliente, sea nuevo o existente, se preguntará como se le puede servir.

De todos los enfoques descritos con anterioridad, este es el último hacia el cual los vendedores deben dirigir la mayor parte de sus esfuerzos, ya que el objeto principal de este enfoque está orientado hacia la satisfacción del cliente. Emplea técnicas de venta acorde a la situación y tipo de cliente, aplica la persuasión y utiliza la psicología.

Analizar este enfoque es la meta de aquellas personas dedicadas a esta profesión, sin embargo la trayectoria no es fácil, es un objeto que se alcanza mediante muchos requisitos como la perseverancia, determinación, constante motivación y continua preparación.

## **2.8. PROCESO DE VENTAS**

Según M. Ángeles López Luengo (2006), el proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra). A continuación este autor plantea los pasos o fases del proceso de ventas de la siguiente manera:

### **1. Prospección**

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas, las cuales son:

- Identificar a los clientes en perspectiva: En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes? Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes.
- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra. Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una calificación individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor.
- Elaborar una lista de clientes en perspectiva: una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Según Reid (1990), existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia es que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto; la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además puede permitirse la compra.

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa

## **2. El acercamiento previo o "preentrada"**

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo o pretrada que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Según Stanton (2004), esta fase involucra el siguiente proceso:

- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo nombre completo, edad aproximada, sexo etc.
- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente: Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.
- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada con el objeto de abordar amas de casa con decisión de compra.

### **3. La presentación del mensaje de ventas**

Según Kotler (1996), este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la atención, conservar el Interés, provocar un deseo y obtener la acción (compra).

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. En la actualidad, ya no es tan importante las presentaciones en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego recitarlas ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que es la plena satisfacción con el producto adquirido.

### **4. Servicios posventa**

Para Stanton, Etzel y Walker ( 2004), la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades de posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y forman los cimientos para negocios futuros. El servicio posventa consiste en asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Según este autor los servicios posventa pueden incluir todas o algunas de estas actividades: verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío, verificación de una entrega correcta, instalación, asesoramiento para un uso apropiado, garantías en caso de fallas de fábrica, servicio y soporte técnico, posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente, descuentos especiales para compras futuras.

## **2.9. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS**

Las ventas visto desde el enfoque macroeconómico, las ventas generan en los comercios ganancias sobre las cuales se realizan los movimientos económicos de un país.

En contraparte, para la microeconomía las ventas representa la principal fuente de ingresos en una organización es decir, se refiere al análisis del comportamiento individual de las unidades económicas, como son las familias, consumidores o empresas.

Con base a lo anterior, es importante que se le brinde al área de ventas herramientas favorables que les permita explotar los recursos con los que cuenta para lograr un nivel óptimo en las ventas. Cabe mencionar que de no lograr el nivel optimo de ventas, los gastos excederían los ingresos, obteniendo perdidas que conducirían a las empresas a la quiebra.

Según Bobadilla (2009), la ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa al fin, y al cabo, es la parte de que en forma permanente esta en



contacto con los clientes y no olvidar que estos (clientes) son el principal activo de la empresa.

Según Pérez (1996), la venta es la única función que directamente genera ingresos a la empresa, todas las demás funciones y actividades, generan ingresos pero de forma indirecta (marketing), o la mayoría son gastos.

Según las definiciones anteriores, las ventas resulta de gran importancia puesto que se ha determinado como una de las funciones que enlazan al consumidor y al cliente, y lo más importante es el único medio que genera los ingresos dentro de la empresa.

## **2.10. CARACTERÍSTICAS DEL VENDEDOR**

El recurso humano es uno de los activos de la organización ya que sin ellos la organización no existiría, es por ello que a continuación se analizarán en específico algunas de las características de un buen vendedor.

Una de las principales características es que el vendedor deberá mostrar una actitud positiva, despertar confianza, entusiasmo, motivación, perseverancia y la capacidad de adaptarse a cualquier tipo de cliente. Con ello logrará que los consumidores se muestren interesados y confiados en los productos que compran. Por tanto, es necesario estimular los buenos modales y relaciones con la clientela.

Una forma sencilla de actuar en el proceso de la venta es el saludo, la sonrisa, la amabilidad y cortesía con que el vendedor debe atender a los clientes. Por ejemplo, cuando un cliente llega a una panadería a solicitar el producto, la atención debe ser cordial, esmerada y sobre todo de calidad. Sin embargo, no siempre es así, a menudo se encuentran propietarios y vendedores, quienes, cuando aparece un cliente por su establecimiento, actúan de forma inapropiada. Esto debe ser corregido pues el cliente es quien proporciona al negocio la base sólida para seguir adelante.

La actitud grosera y descortés no ayuda al crecimiento del negocio; al contrario, ahuyentará a sus clientes, ya que muchos de ellos prefieren buscar un establecimiento donde les proporcionen respeto y un servicio de calidad, aunque esto signifique desplazarse a lugares más lejanos.

No siempre los vendedores son los “malos de la película”, ya que existen también clientes que se hacen sentir, actuando de forma petulante, agresiva y grosera al llegar a los establecimientos. Aquí es donde los encargados del negocio deben poner en práctica su astucia y proporcionar siempre una atención esmerada, privilegiada y diferente. Con ello lograrán la preferencia por sus productos y servicios.

### **2.10.1. CUALIDADES DE LOS VENDEDORES**

Según Mateo (2005) es conveniente que los vendedores o propietarios de los establecimientos posean las siguientes cualidades, para beneficio de sus clientes y de sus propios negocios.

- **Perseverantes:** Esta cualidad identifica a los vendedores de seguir adelante a pesar de las actitudes que presenten los clientes. En muchas ocasiones la actitud de los clientes no siempre es positiva por lo que los vendedores aplican estas características.
- **Empatía con sus clientes.** Ésta es una de las cualidades que posee el vendedor ya que es quien tiene la habilidad de lograr comprender sus necesidades y deseos de sus clientes con el objetivo de presentarle el producto que desea.
- **Flexibles:** Ésta cualidad refiere a la adaptación del vendedor a cualquier situación por difícil que resulte. Ante éstas situaciones los vendedores tienden a ser capaces de ser flexibles y realizar su trabajo de la mejor forma.
- **Sinceros:** Esta cualidad se caracteriza cuando el cliente logre detectar que el vendedor dice la verdad sobre los servicios que le ofrece. Para ello el vendedor tiene ingeniar para establecer técnicas de ventas y lograr convencer al cliente.

- Automotivados: Ésta cualidad hace referencia cuando un vendedor tiende a tener iniciativa y creatividad sobre los beneficios de los bienes y servicios. Así mismo estar convencidos de que están actuando para mejorar la calidad de vida de sus clientes.
- Poseer conocimiento: Tener conocimiento de los productos o servicios, la forma de operar de la empresa, la competencia a su alrededor son factores de los cuales un vendedor debe de tener conocimiento así como también, de los mejores proveedores.

El encargado de un negocio debe ser una persona creativa, persuasiva, comunicadora que detecte las necesidades y deseos de su cliente, que se exprese de forma sencilla de tal manera que sus clientes puedan comprenderle, que muestre las ventajas y beneficios de los bienes y sobre todo la motivación de compra.

Para lograr el éxito en la labor de ventas es necesario que se mantenga una actitud positiva, deseos de superación, metas y objetivos definidos (sobre lo que se desea y hasta dónde se quiere llegar), organizarse y planificar de tal manera que se facilite la labor, estar en constante aprendizaje, ser perseverantes, pacientes y disciplinados.

### **2.10.2. LA RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LAS VENTAS**

La responsabilidad de las personas encargadas de las ventas es un papel crucial para llevar a cabo el control del área de ventas. El encargado de las ventas debe ser alguien dispuesto a ofrecer la máxima satisfacción a sus clientes, debe ser una persona que descubra las necesidades y deseos de sus clientes, que tenga conocimiento del producto o servicio que él y su negocio ofrecen. A continuación se desarrollan cada uno de ellos:

- Conocer perfectamente sus productos. El conocimiento de los productos y servicios que se ponen a la venta es una de las tareas más importantes para las personas que desean venderlos. Para aumentar ese conocimiento, el vendedor o la empresa deberá prepararse constantemente y averiguar todo aquello que pueda servir para convencer con mayor facilidad a los clientes.
- Conocer a sus clientes. Los empresarios que tratan de vender los productos sin conocer a los que los comprarán no tendrán el éxito deseado. La razón es que los clientes tienden a confiar más en aquellas personas con las que se identifican y notan que se preocupan por conocerlos y servirlos. La manera de conocer más a sus clientes es recordar su nombre, la ocupación y cualquier otra referencia sobre sus intereses particulares, tratando de no llegar a cuestiones demasiado personales.
- Aplicar el conocimiento de los productos. Es importante que el empresario y los empleados que se dedican a vender, relacionen lo que conocen sobre los productos y servicios que venden con lo que saben sobre sus clientes. De esta manera, podrán explicarles en mejor forma cómo se van a beneficiar con la compra y uso de los bienes. Esto quiere decir, que no deben detenerse en la explicación de un producto sino ir más allá, enumerando los beneficios que los compradores pueden extraer de su adquisición, así como las maneras en las que pueden obtener un mejor provecho posterior.
- Servir con sinceridad a sus clientes. Todo vendedor, propietario o empleado, debe contribuir a crear en todo momento una impresión favorable en los clientes, a través de sus actos, de su conducta y del trato amable que otorgue a los compradores y usuarios. Además, deben tener una apariencia inteligente, ofrecer una conversación interesante y un respeto profundo por las personas, de cualquier edad que éstas sean.
- La satisfacción del cliente. Según Dutka (1994), la satisfacción en los negocios se refiere a mantener satisfecho al cliente, tener a disposición todos los productos y servicios a la hora, día y lugar adecuado, cuando aquélla lo demande. A partir de la definición de este autor, un ejemplo de mal servicio puede ser que llegue el cliente a la tienda y pregunte por determinado

producto y se le responda de la siguiente manera: fíjese que no tenemos, quizá mañana. Con esta actitud se obliga al cliente a buscar otro lugar, donde les puedan satisfacer su necesidad. Es aquí donde se pierden clientes, por no tener el bien o servicio en el lugar y hora adecuada. En general, se puede decir, que la satisfacción del cliente se da cuando se respeta sus deseos y se le ofrece un servicio rápido, oportuno y de calidad. Todo ello llevará a tener clientes satisfechos y mantener su preferencia y fidelidad.

Según este autor, algunos de los pasos básicos en la atención al cliente son los siguientes:

1. Saludar al cliente amablemente
2. Proyectar una actitud positiva
3. Detectar necesidades
4. Escuchar atentamente las necesidades
5. Ofrecer información verdadera
6. Hacer sentir cómodo al cliente
7. Asesorarlo en su problema
8. Asegurarse que está satisfecho completamente
9. Invitarle a que regrese nuevamente

Según este autor, llevando a cabo el paso anterior se podrá lograr la satisfacción del cliente que es el objetivo del vendedor.

Para Camino & López- Rúa (2007), la satisfacción de cliente es la evaluación que hace de bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades y expectativas. El no satisfacer necesidades y expectativas resulta en insatisfacción con el bien o servicio.

## **2.11. TIPOS DE CLIENTES**

En todo negocio existen diferentes tipos de clientes, que se debe de atender con cortesía y amabilidad, no todos son iguales, por lo tanto el trato debe adecuarse a cada uno de ellos, según sea el caso. Es importante que el encargado de las ventas logre conocer bien a sus clientes, ya que creará una mayor confianza y los

impulsará a comprar. Además, cuando los compradores se familiaricen con el establecimiento y su personal se sentirán importantes y ello les dará más confianza para expresar lo que desean y necesitan.

Es conveniente que las empresas estrechen lazos de amistad con sus clientes, pero manteniendo el respeto y cordialidad en la relación. También una buena relación requiere que haya siempre existencias de productos y servicios en el lugar y hora precisa, cuando el cliente los desea. Según Vavra (1992), existen dos tipos de clientes que a continuación se presentan:

- Clientes externos: son los que existen en el exterior de la organización, y los que consumen el producto para intereses propios. Aunque también se puede encontrar clientes externos en el canal de distribución existente entre su organización
- Clientes internos: son los existentes en el interior de la empresa, es decir, son clientes pertenecientes de la organización.

De acuerdo a esta clasificación, no solamente existen clientes fuera de la organización si no que también los hay dentro de la organización, debido a que hay personas pertenecientes dentro de la misma que consumen dichos productos.

**CAPITULO III**  
**CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE**  
**VENTAS**

### 3.1. INTRODUCCIÓN

Un alto porcentaje de empresas realizan sus funciones con personal que no han recibido ningún tipo de capacitación. Los trabajadores van adquiriendo experiencia en el desempeño de sus actividades diarias, y en algunas ocasiones cuentan con la mínima orientación de la persona encargada en el puesto de trabajo que desempeñan. Sin embargo, aunque en algunas empresas se descuide este aspecto, la capacitación de personal debe reconocerse que su importancia es indiscutible.

Es imprescindible que la empresa este conscientes de todos los procesos que se siguen para capacitar la fuerza de ventas, ya que el proceso de capacitación no es un proceso sencillo que se hace en unas cuantas horas si no que requiere un cierto tiempo, así como también, de una constante actualización.

De acuerdo a lo anterior, es importante estar conscientes de que el verdadero valor de las empresas está en el talento de quienes las forman y se han puesto en marcha para gestionar, además de los activos propios de la compañía, el capital humano y el conocimiento.

Es aquí donde la fuerza de venta y todas las personas que engloban la actividad comercial adquieren un mayor protagonismo. El mercado está evolucionando muy rápidamente y ello obliga a que el departamento de marketing trabaje muy estrechamente para adecuarse lo mejor posible.

Por ello, el objetivo de este capítulo es presentar una base teórica de la capacitación de la fuerza de ventas, iniciando con la conceptualización la fuerza de ventas y posteriormente la conceptualización de la capacitación.

Para iniciar este apartado de la fuerza de ventas, se presentara de igual forma los tipos, características y funciones de la misma; en el segundo punto sobre la capacitación se desarrollara el concepto de diversos autores, los objetivos, los propósitos, los tipos y finalmente los enfoques de la capacitación.



### **3.2. CONCEPTO DE FUERZA DE VENTAS**

En la actualidad la fuerza de ventas es una de las funciones muy importante dentro de una empresa ya que son la herramienta que permite que exista tal entidad así como también el desempeño de la misma, es por ello que en este apartado se abordará.

El Dr. Jorge Enrique Stern (1993), en su seminario sobre “Dirección y planificación” explica que la fuerza de ventas es la acción de colocación de productos o servicios en el mercado para los clientes intermedios o finales. El concepto de fuerza de ventas es la expresión de la necesidad de realizar una actividad que opere con determinada presión sobre los oponentes que impiden o dificultan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por otro lado, en un mercado donde existe mayor demanda de productos es importante que exista una fuerza de ventas bien preparada, ya que existe una mayor cantidad de pedidos en la producción, por lo que no se requiere de una actividad que fuerce al comprador, sino solamente una acción de atención y contacto, como lo hacen los tomadores de órdenes. En un mercado de mayor oferta que la demanda como ocurre en la actualidad, un negocio no puede tener éxito si no tiene una fuerza de ventas. Adicionalmente, la inflación ha mermado la capacidad de compra de los consumidores, por lo que las compañías tienen que administrar eficientemente y eficazmente un departamento de ventas para que logren colocar los productos que comercializa.

En el mercado existen fuerzas que llegan a impedir que los productos se comercialicen, estas se denominan fuerzas oponentes y según este autor son, fuerzas que actúan en el mercado e impiden o dificultan la consecución de los objetivos de la fuerza de ventas de la colocación de productos. Estos oponentes pueden clasificarse en dos grupos según su naturaleza y las fuentes que lo generan:

- Oponentes naturales: son aquellos que no dependen en su accionar de un sujeto determinado. Por ejemplo, las condiciones climáticas, topográficas, socioeconómicas, existencia de recursos naturales.
- Oponentes racionales: son aquellos que se producen para accionar contra los objetivos de una empresa como lo son la competencia directa e indirecta y el consumidor.

Mediante una buena administración de la fuerza de ventas se puede vencer la acción de los oponentes, lo cual se reflejará en los resultados de la empresa. La fuerza de ventas no es una variable independiente, sino que es una función que depende de otros factores independientes que actúan en forma integrada como los son la organización, el planeamiento, la integración, la dirección, la evaluación y el control.

Después de analizar el mercado donde existen fuerzas oponentes que impiden que se comercialice los productos, podría plantearse la pregunta ¿Qué es la fuerza de ventas. La fuerza de ventas es una de las funciones fundamentales que permite que exista una relación directa entre empresa y clientes (Camino & López-Rua, 2007, págs. 421-422).

Para Shaughnessy (1991), la fuerza de ventas es una estructura que provoca en algunos grupos objetivos de clientes una actitud favorable a la realización de acciones que impliquen la compra de los productos de la empresa.

Según Belio & Sainz Andrés (2007), la fuerza de ventas es el cimiento de la red de estructura de la red de ventas, es decir, la persona en contacto en contacto último con el cliente y, en definitiva es responsable de obtener el "sí" del comprador.

La fuerza de ventas representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes. Esta es una de las funciones que importantes en

la empresa, en las que se puede obtener información para la toma de decisiones de la misma.

### **3.3. TIPOLOGÍA DE LA FUERZA DE VENTAS**

Existen muchas clasificaciones de la fuerza de ventas y una de ellas es la vertida por Camino & Lopez-Rua (2007), donde menciona que la fuerza de ventas se puede clasificar para su mejor comprensión desde tres puntos de vista que a continuación se mencionan:

#### **1. Por razón de su estilo:**

- Auto venta: es aquel tipo de venta en la que el vendedor realiza la función de venta y la de distribución física del producto. Se usa en las empresas en la que existe una relación directa entre el fabricante y el detallista, poniendo a disposición del vendedor un vehículo de transporte y asignándole una zona de reparto a la que tiene que atender.
- Venta recoge- pedidos: tipo de venta en la que la función del vendedor se limita a atender los pedidos que le hace el cliente.
- Venta rutinaria: en este tipo de ventas la situación del cliente es muy similar en todos los casos, por lo que el vendedor repite muchas veces su argumento de venta.
- Venta creativa: se requiere un esfuerzo de creatividad por parte del vendedor en cada entrevista de venta, ya que cada cliente tiene motivaciones y deseos diferentes.
- Venta a presión: en una sola entrevista se consigue que el cliente haga una compra que no tenía prevista hacer, creándole o descubriéndole una necesidad.

#### **2. Por razón del producto:**

- Venta de productos de consumo
- Venta de productos industriales
- Venta de servicios

#### **3. Por razón del cliente:**

- Venta a empresas

- Venta a mayorista o detallista
- Venta a particulares

### **3.4. PAPEL Y CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS**

A lo largo del tiempo al igual que el marketing la fuerza de ventas ha ido evolucionando. En este sentido Garcia, Peral, & Castro (2003), distinguen tres etapas:

- La fuerza de ventas orientada a la producción: Esta se caracteriza por la superioridad de la demanda sobre la oferta. El papel del vendedor no se considera tan importante, limitándose a satisfacer las necesidades de su empresa a un corto plazo, teniendo como actividades principales el informar a los clientes sobre la disponibilidad de un producto y toma de pedidos.
- La fuerza de ventas orientada hacia el cliente: En esta etapa la figura del vendedor comienza a ser trascendental. Las organizaciones se orientan hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, diseñándose estrategias de venta adaptadas a las mismas. La principal función del vendedor es la resolución de problemas, aunque siempre de la forma más rentable para la organización.
- Fuerza de ventas orientada al mercado: En esta fase en la que nos encontramos en la actualidad, el papel de la fuerza de ventas, se centra en mantener en general relaciones a largo plazo con los clientes que difícilmente sean imitables por la competencia.

### **3.5. FUNCIONES DE LA FUERZA DE VENTAS**

Las funciones que la gestión o administración de la fuerza de ventas son diversas, van desde la organización hasta la evaluación de los vendedores, las cuales tienen un impacto muy significativo en la fuerza de ventas, estas se mencionan a continuación:

#### **1. Organización de la fuerza de ventas**

La primera función de la gestión o administración de la fuerza de ventas consiste en su organización, es decir, tanto la fuerza de ventas interna como la externa se deberán antes que nada ordenar y coordinar las actividades que se van a realizar, es decir, cómo se van a hacer las cosas . Por ello que es preciso empezar planteando la definición de organizar como palabra clave para entender la función de la fuerza de ventas.

Según Koontz , O" Donnel , & Wehrich (1990), organizar es la parte de la administracion que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa.

En este contexto la función de organización se caracteriza por la diferenciación de la fuerza de ventas interna que son los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa; de la fuerza de ventas externa que son los vendedores que salen al campo para visitar a los clientes

Otro punto que es esencial y que se necesita tomar en cuenta es que si la empresa cuenta con vendedores externos es necesario determinar la estructura que contará esta fuerza de ventas, si se va a utilizar una estructura por territorio, una estructura por producto, una estructura por cliente, o una combinación de éstas.

- Estructura por territorio: consiste cuando el vendedor se le asigna un determinado territorio geográfico en el que venderá todos los productos o servicios con que cuente la empresa.
- Estructura por producto: cada vendedor o grupo de vendedores se especializa en la venta de determinados productos de la empresa.
- Estructura por cliente: cada vendedor se especializa en la venta a determinados clientes. Esta estructura permite atender a los clientes según su nivel de consumo, algunos vendedores atenderán a clientes que compren bastante, mientras que otros atenderán a los compran regular o poco.

## **2. Selección de vendedores**

Gran parte de éxito de la fuerza de ventas de una empresa dependerá de la buena selección de los vendedores que la conformarán ya que son el factor dependiente de varios factores y que siempre estarán presentes dentro de la organización.

Según Cao (1996), seleccionar a los vendedores es una tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que denominamos “candidatos” que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Según la definición del autor, en este punto se determina los requisitos que deberá cumplir un vendedor para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo, por ejemplo, se determina la experiencia que se quisiera que el vendedor tenga, así como, algunas características propias de los vendedores que se desearía que posean.

Una vez que se ha determinado los requisitos que deberá cumplir un postulante, se procede a buscar a los vendedores que cumplan con estos requisitos, por ejemplo, a través de recomendaciones, avisos o anuncios en el periódico o en Internet, agencias de empleo, etc. Una vez que se cuenta con algunos postulantes, se procede a evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, y a seleccionar y contratar a los vendedores que mejor cumplan con los requisitos que se han solicitado.

### **3. Capacitación de vendedores**

Otra de las actividades o funciones de la gestión o administración de la fuerza de ventas consiste en la capacitación de los vendedores. Tanto los nuevos vendedores como los antiguos deberán de recibir una capacitación continua para poder ejercer mejor sus funciones en la empresa.

En el caso de los nuevos vendedores se les debe hacer conocer las instalaciones de la empresa, presentarles a sus supervisores y compañeros, instruirlos sobre el mercado y los clientes de la empresa y, sobre todo, instruirlos sobre el producto o servicio que venderán y sobre todo lo relacionado con éstos.

#### **4. Motivación de vendedores**

Según Carlos (2012), la motivación tiene que ver con el impulso que está detrás de lo que vamos a hacer mañana, de lo que hacemos ahora mismo, o de lo que hicimos ayer, con la fuerza que nos permite realizarlo, con el motor que nos proporciona la energía, o la paciencia, o el tesón, para llevarlo a buen puerto.

Entonces, la motivación es otro aspecto la cual juega un papel importante en la administración de la fuerza de ventas, no sólo ayuda a que los vendedores procuren la mayor cantidad de ventas posible, sino que evita que éstos puedan sentirse frustrados debido a los constantes rechazos que puedan tener.

Una forma muy conocida para motivar a los vendedores consiste en contar con un plan de compensaciones atractivo que implique la buena combinación de una remuneración fija (salario) y una remuneración variable (comisiones o bonificaciones en función de las ventas).

Otras formas de motivarlos podrían consistir en brindarles oportunidades de desarrollo y realización, hacer que se sientan comprometidos con la empresa, ofrecerles un buen clima laboral, etc.

#### **5. Supervisión de vendedores**

Otra de las funciones de la gestión de la fuerza de ventas consiste en la supervisión de los vendedores. En este punto los vendedores que suelen contar exclusivamente con una remuneración fija, por lo general, suelen requerir una mayor supervisión que aquellos que reciben exclusivamente una remuneración variable.

Dentro de empresa existen varias formas de supervisar a los vendedores, algunas de ellas consisten en observar directamente el comportamiento o trato que tienen con los clientes, y solicitarle a cada vendedor la elaboración de reportes o informes de ventas periódicos en donde señalen las ventas, gastos y actividades que han realizado.

## **6. Evaluación de vendedores**

Finalmente, otra de las funciones de la administración de la fuerza de ventas consiste en la evaluación de los vendedores.

Para la evaluación de los vendedores es posible tomar en cuenta el reporte o informe de ventas de cada vendedor, el desempeño de las ventas es decir, donde se compare las ventas obtenidas con las esperadas, el informe presentado por los jefes o supervisores, las encuestas realizadas a clientes, las pláticas con otros vendedores, entre otros, y en un nivel más extenso, también es posible evaluar el desempeño de la fuerza de ventas de manera global, por ejemplo, si está logrando los objetivos propuestos, si está trabajando bien con otros equipos de la empresa, si los costos en que incurre compensan los resultados obtenidos, etc.

### **3.6. DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Según Añorga (1995), la capacitación es un proceso de actividad de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección. Tiene como componente fundamental la preparación y superación del graduado no solo en la rama en que se tituló sino en su habilitación como directivo, gerente empresario, etc.

De acuerdo a Sutton (2001), la define como una de las herramienta fundamentales para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar



la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Por otra parte, se describe a la capacitación como un sistema en el cual permite enfocarla como una serie de fases encaminadas a dotar al personal de conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de objetivos individuales, de la organización y del área de trabajo, la fuerza vista como un sistema se encuentra reflejado en la siguiente tabla 2 (Valencia, 2007, pág. 245).

**Tabla 2. Capacitación como un sistema**

<b>Entrada</b>	<b>Proceso de conversión</b>	<b>Salida</b>
Necesidades de capacitación	Programas de capacitación	Conocimientos
Recursos organizacionales	Tecnología educativa	Habilidades
Información	Proceso de aprendizaje individual	Actitudes
Lineamientos normativos		Eficacia organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de la información

Según el autor, la capacitación es un sistema, es decir, cumple un proceso que se necesita seguir para lograr el objetivo. De acuerdo a la gráfica anterior la capacitación inicia con una entrada, siguiendo de un proceso de conversión y finalmente una salida. En este último paso se obtiene el resultado deseado del proceso.

### **3.7. CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

La capacitación es una de las actividades de la empresa que ha adquirido mayor importancia en las últimas décadas, debido que para poder competir en el mercado las empresas tienen que estar bien preparadas, además de conocer tanto el entorno interno como externo de su empresa, un personal bien capacitado tiene posibilidades de realizar las actividades con calidad . La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de un empresa que consiste y está orientada hacia en cambio en los recursos humano dentro de una organización.

De esta manera la capacitación de los recursos humanos lograra consolidarse como un factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación del entorno interno como externo de la empresa.

Como se mencionó anteriormente los empleados de una empresa deben tener conocimiento acerca de la empresa y organización, por lo que deben de conocer la historia, objetivos, organización, políticas, entre otros aspectos. Los empleados deberán de conocer tanto a la empresa como el producto o los productos que elaboran, características, propiedades, beneficios, entre otros aspectos, , es decir que todos los empleados de la empresa deberán estar involucrados con el conocimiento de la empresa y los productos, para poder desempeñar mejor su papel como vendedores, el autor (Siliceo, Aguilar.,2004), menciona al respecto lo siguiente:

1. Conocimiento de la empresa u organización: el empleado debe conocer la historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc.
2. Conocimiento del producto: De sus características, ventajas y beneficios.
3. Conocimiento de las técnicas de venta: Por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar

seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.

4. Conocimiento del mercado: Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales.

### **3.8. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

En una empresa es esencial que exista una capacitación de la fuerza de ventas por lo que es preciso establecer algunos objetivos que son esenciales cumplir para lograr el éxito de la misma. Es por ello que a continuación se mencionan algunos de ellos como por ejemplo incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo y mejorar la relación con los clientes entre otros. (Morales, 2008)

#### **1. Incrementar la productividad**

Un objetivo de la capacitación de ventas es aportar a los alumnos las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa. En un periodo relativamente corto, la capacitación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros más experimentados de la fuerza de ventas. Con ello se acorta bastante el tiempo que requiere un nuevo vendedor para lograr niveles satisfactorios de productividad.

#### **2. Mejorar el estado de ánimo**

Otro de los objetivos de la capacitación en ventas es preparar a los alumnos para que realicen tareas de tal forma que su productividad se incremente con tanta rapidez como sea posible. Sin capacitación de ventas, los clientes pueden hacer preguntas que los representantes no estén en condiciones de contestar, lo que nos lleva a la frustración y a un bajo estado de ánimo.

#### **3. Reducir la rotación de personal**

Si la capacitación de ventas puede conducir a un mejor estado de ánimo es decir rendir mayor satisfacción en el empleo entonces este debe resultar en una menor rotación de personal. Es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea que sus colegas más experimentados. La rotación también puede llevar a

problemas con los clientes, puesto que muchos de ellos prefieren que haya continuidad con los representantes de ventas.

#### **4. Mejorar las relaciones con los clientes**

Un beneficio de la capacitación de ventas que acompaña a una menor rotación de personal es la continuidad en las relaciones con los clientes. Conservar al mismo representante para que visite a los clientes periódicamente promueve la lealtad de estos en especial cuando el vendedor puede manejar sus preguntas, objeciones y quejas.

Así mismo, es importante mencionar que no solamente quien tiene el papel de entrenar tiene como objetivo lograr una buena capacitación si no, que quien esté siendo entrenado dicta, en gran parte el cumplimiento de dicho objetivo. Según Kendall & Kendall (1997), los objetivos de entrenamiento para cada grupo deben ser indicados claramente y bien definidos puesto que les permitirá a los capacitados que tengan conocimiento de lo que se espera de ellos.

### **3.9. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación tiene ciertos propósitos de que se realice en una empresa, no es por el simple hecho de querer hacer las cosas, según Aguilar (2004) menciona, que con base a la experiencia práctica profesional, son cinco los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, esto es lo siguiente:

#### **1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización**

El éxito en la realización de estas tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

#### **2. Claridad, apoyar y consolidar los cambios organizacionales**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicada a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

### **3. Elevar la calidad de desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana y administrativa. Sin embargo habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación, y que en algunos casos los problemas de desempeño deficiente requieran que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado a quien se manifiesta la dificultad.

### **4. Resolver problemas**

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

### **5. Habilitar para la promoción**

El concepto de desarrollo y planeación de la carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permite que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues al contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, ya no considera el proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso.

### **3.10. TIPOS DE CAPACITACIÓN**

La capacitación administra diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades particulares de la empresa. Para fines prácticos según Valencia (2007), ha dividido la capacitación en dos campos: capacitación en el puesto y capacitación para el puesto.

### **3.10.1. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO**

La capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda una responsabilidad o trabajo mientras la desempeña. Este tipo de capacitación la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la empresa.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Uno de los más conocidos es el método de tutorías o sustituto, en el que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. La rotación de puestos, en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de capacitación en el puesto.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, ya que los trabajadores aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo. Esta técnica también facilita el aprendizaje, debido a que los empleados aprenden haciendo el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre el desempeño.

### **3.10.2. CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO**

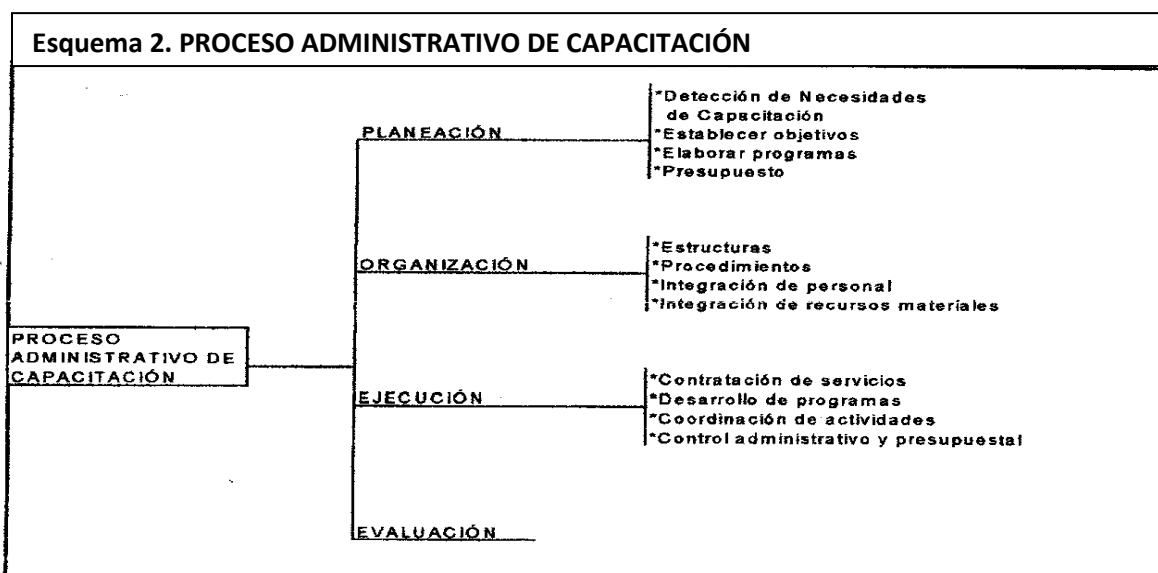
Este tipo de capacitación va dirigido al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya que por ser de nuevo ingreso y por ser promovido y reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada para el puesto que vaya a ocupar.

La capacitación para el puesto requiere, inicialmente, contar con la descripción de las funciones específicas y, además tener presente el plan estratégico para tener actualizado el enfoque de esta. La capacitación para el puesto puede ser proporcionada a nivel individual o a nivel grupal.

### 3.11. PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACIÓN

La función de la capacitación dada su importancia dentro de las organizaciones, requiere efectuar el proceso administrativo propio que incluye la planeación, organización, ejecución y evaluación.

El administrador de la capacitación debe velar, no solamente por el cumplimiento de este proceso, para que se logren los objetivos establecidos dentro de una capacitación exitosa, si no también considerar que debe ser un proceso continuo, al que se le debe dar seguimiento para ir actualizando los conocimientos de las personas, y como consecuencia, profesionalizar los mismos (Villatoro, 1990)



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el esquema anterior es importante seguir una serie de pasos que servirán de guía para realizar el proceso administrativo de la capacitación. Ya que el cumplimiento de estas garantizaran los buenos resultados de dicho proceso. Según este autor este proceso consta de cuatro pasos entre los cuales se pueden mencionar la planeación, organización, ejecución y evaluación.

Como se observa, este proceso necesita ser llevado a cabo de la forma establecida sin omitir alguno de ellos ya que de lo contrario afectara el desarrollo del mismo.

Según Solís & Escobar (2008,) el objetivo del proceso administrativo de capacitación consiste en lograr la transformación de actitudes y prácticas de quienes participen en la capacitación de tal manera que se reestructure o mejore el desempeño del capacitado.

### **3.12. ENFOQUES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Los enfoques que aborda la capacitación se refieren en gran medida a mejorar el desempeño de los objetivos establecidos en la empresa o que del alguna forma establece normas para que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos. Según Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), lo clasifica en dos tipos el enfoque sistémico y el enfoque estructural.

#### **3.12.1. Enfoque sistémico**

Analizando este enfoque, la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener un equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones en el logro de los objetivos propuestos.

Según Trosino (2007), el enfoque sistémico ofrece ventajas que le permite a la organización la optimización de recursos, así mismo la capacidad para coordinar esfuerzos, la capacidad para satisfacer la programación y cumplimiento de las actividades.

#### **3.12.2. Enfoque estructural**

La teoría estructuralista considera que el trabajo se realiza de manera más efectiva, si este se dividiera de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitadas, con normas y reglamentos que definan los derechos y obligaciones de los participantes.



Los propósitos de la capacitación en el enfoque estructural consisten en hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

## **CAPITULO IV**

# **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta y entrevista que se aplicó al propietario y clientes de la panadería “Ana Isabel” con el propósito de obtener información acerca de la capacitación de la fuerza de ventas, además se presenta la metodología que se siguió en la investigación y el desarrollo del diagnóstico de la empresa.

El proceso de investigación que se siguió para obtener los resultados y el análisis del presente trabajo de estudio es el siguiente:

4. Aplicación de la entrevista al propietario
5. Investigación del tamaño del tamaño de muestra de los clientes de la empresa a los cuales se le aplicó la encuesta.
6. Realización de un diagnóstico de la empresa para determinar el análisis FODA.
7. Instrumentos de medición utilizados. La descripción de los pasos que se siguieron en el transcurso del estudio y finalmente la forma en que se lleva a cabo el análisis de confiabilidad y validez de las preguntas de la encuesta y análisis de la información.

## **4.2. METODOLOGIA**

Para desarrollar el plan general del proyecto se realizó una investigación de tipo exploratoria- descriptiva de análisis multivariado, la cual se efectuó con la finalidad de obtener información esencial para dar respuesta a la problemática planteada.

### **4.2.1. ESPACIO GEOGRÁFICO Y SUJETOS DE ANÁLISIS**

Para ello, se eligió en especial a la panadería “Ana Isabel” con la finalidad de mejorar el desempeño de la fuerza de ventas, dentro de ella el dueño y los clientes con el objetivo de aplicar el instrumento de medición a personas de conocimiento y experiencia que pudieran dar aportes meritorios a la investigación.

### **4.2.2. MUESTRA DE ESTUDIO**

De acuerdo a las características de los datos a recabar para la obtención de información se tomó una muestra de los actuales clientes de la empresa que son un total de 35 tiendas de abarrotes y una entrevista al propietario.

Así mismo, cabe recalcar que no fue necesario determinar una muestra, debido que los clientes de la panadería “Ana Isabel” no es una cantidad extensa como se puede observar en el párrafo anterior. Y por otro lado se realizó una entrevista con un cuestionario previamente diseñado al propietario de la empresa.

### **4.2.3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para la obtención de información se realizó una entrevista al propietario de la empresa para lo cual se diseñó un cuestionario exclusivamente para conocer su opinión acerca del desempeño de los vendedores, así mismo las características internas de la misma, dicho cuestionario constó de 13 preguntas.

Así como también, se aplicaron una encuesta a un total de 35 empresas que son clientes de la panadería, con el objeto de identificar las deficiencias en el servicio de cada vendedor. Este consta de 10 preguntas, la cual se ejecutará en el mes de Mayo, en los días lunes, martes, miércoles y viernes, de 1 a 4 de la tarde.

En cuanto al procesamiento y análisis de los datos, se utilizó el programa SPSS y con respecto a la información obtenida de la encuesta se realizó un análisis univariado.

### **4.3. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA “ANA ISABEL”**

La empresa lleva el nombre comercial de “Ana Isabel se dedica a la elaboración y comercialización de panes. Este negocio cuenta con más de 20 años de presencia en la ciudad de Chetumal siendo el actual dueño Orlando May estrella. En sus inicios empezó con hornos de leña, el precio del pan era de \$1.50 pesos.

Por otro lado, la producción era se realizaba en pocas cantidades, sin darlo a conocer y se vendía con las personas más conocidas. Años después la panadería creció, y la producción fue elevándose.

En este tiempo, la empresa estaba integrada por 10 trabajadores, el horario de trabajo de la empresa era de tres de la mañana a cinco de la tarde.

Mas adelante, fue aumentando sus clientes hasta llegar a entregar el producto en tiendas de abarrotes y no al consumidor final, el precio del pan para los dueños de las tiendas de abarrotes era de \$1 peso para que estos vendieran a \$1.50.

Sin embargo, estos cambios fueron cambiando años mas adelante, las ventas fueron disminuyendo por factores que el propietario desconocía hasta permanecer estable hasta la actualidad. Actualmente, no cuenta con otras sucursales, se

caracteriza por ser una empresa familiar, ya que la primera dueña fue la señora Juliana Estrella Piña, madre del actual propietario, se encuentra ubicada en la ciudad de Chetumal en la Calle Luis Moya con Benjamín Hill Col. López Mateos. En específico la panadería Ana Isabel cuenta con dos empleados estables en el área de producción y uno en el área de ventas, así mismo cuenta con 35 clientes.

#### **4.3.1. PERFIL DEL EMPRESARIO.**

Los propietarios de la empresa son Juliana Estrella junto con su esposo Orlando May Uicab (Provenientes de Peto, Yucatán). Es una pequeña empresa que ha logrado convertirse en una empresa solida, con un gran arraigo y prestigio en la colonia. Juliana estrella piña propietaria era una persona de bajos recursos, inicia su negocio teniendo aproximadamente 20 años con la mentalidad de cubrir una necesidad de sacar adelante a sus hijos sin tener una misión o visión planteada. Tan solamente teniendo un nivel de estudios de tercero de primaria y con la demanda en aquel tiempo se vio obligada instruirse un poco mas y con la practica logro sacar adelante su negocio.

#### **4.3.2. MERCADO**

La mayoría de las ventas de la empresa son al mayoreo y sus principales compradores son los pequeños negocios cercanos al establecimiento. El personal que se dedica a la comercialización y distribución son los mismos miembros de la familia.

En cuanto a su competencia, se sabe de la existencia algunas panaderías que se dedican a la producción y distribución de panes en las tiendas, estas son la invencible, Clara Lorena, la Isela entre otros.

La estrategia que se emplea para combatir a sus principales competidores es la buena atención y servicio al cliente, la calidad de acuerdo al precio y la entrega a tiempo. La empresa no maneja ningún tipo de publicidad más que el de boca en boca, además del cariño y sentido de pertenencia que los clientes le tienen al negocio. Su principal proveedor es Probapan que surte los insumos para la preparación de los panes y la adquisición de un material de urgencia en los supermercados de la ciudad.

#### **4.3.3. EVALUACIÓN FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

Dentro del negocio no se lleva ningún tipo de registro contable ya que el registro de las compras no se realiza pero si cuentan con las facturas, lo mismo ocurre con las ventas y la producción ya que la cantidad de producción es determinada por la cantidad de ventas del día anterior, en estos tres aspectos no se lleva ningún registro formal por parte del dueño ni de los encargados.

#### **4.3.4. EMPRESA FAMILIAR**

La empresa se caracteriza por ser una empresa familiar, ya que la primera dueña fue la señora Juliana Estrella Piña, madre del actual propietario el Sr. Orlando May Estrella. El actual dueño toma posesión del negocio, hace aproximadamente tres años con la perspectiva de lograr la estabilidad de la misma.

La empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se están produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (Sánchez, 2005, pág.7).

Según Amat (2004), la empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales. Según estudios realizados en Europa, estados unidos y América latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y el 90% del total de empresas de un país. Aunque existen gran cantidad de estas empresas familiares, solo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre le éxito de la empresa y las relaciones laborales.

Según el mismo autor, una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y asesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia.

#### **4.3.4.1. Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Braidot y soto (199), clasifican las ventajas y desventajas de la siguiente manera:

##### **Ventajas**

5. Compromiso: Para el fundador de la empresa significa su vida debido a que el la creó y ésta al pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar.
6. Conocimiento: En mayoría de las empresas los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
7. Flexibilidad: la familiar que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, ésta dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar

todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

8. Cultura estable: En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando en ella, por consecuencia están consientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

### **Desventajas**

- Rigidez: ya que las empresas tienden un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo como consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- Sucesión: en cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
- Conflictos emocionales: El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.
- Liderazgo y legitimidad: el liderazgo es confuso en las empresas familiares pues en la sucesión de poder en muchas ocasiones no se realiza en nombramiento de un líder.

### **4.4. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos de medición son variados, por lo que se analizaron los datos obtenidos de cada uno por separado, aplicando el análisis adecuado y confiable. Con respecto a la información recabada en las encuestas y estadísticas se hizo un análisis de contenido y se formularon resultados y conclusiones.



#### **4.4.1. RESULTADOS DE ENCUESTA RELACIÓN CLIENTE-VENDEDOR**

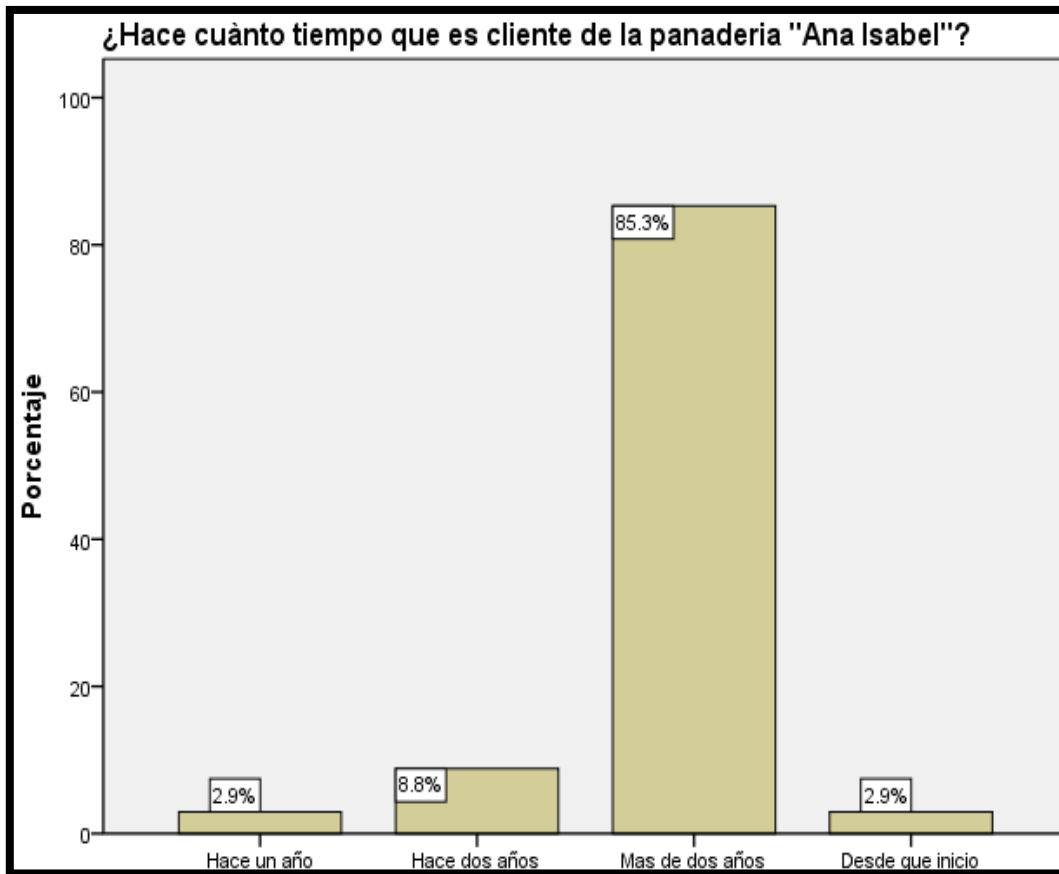
Para la obtención de información se ejecutó encuestas a los clientes de la panadería Ana Isabel (35 tiendas), con la finalidad de obtener información necesaria e imprescindible para el desarrollo proyecto.

A continuación, se presentan cada una de las preguntas que se establecieron en la encuesta con sus respectivos análisis.

En la siguiente gráfica, se presenta las estadísticas del tiempo en la que los clientes de la empresa “Ana Isabel” formaron parte de ella. Por lo que se observa que el 85.3% de los encuestados llevan más de dos años de ser clientes de la misma. Esto significa que existe un mayor número de clientes que no han dejado de comprar el producto y le han sido fieles durante ese tiempo.

Si embargo, se observa que solamente un 2.9% de sus clientes permanecen desde que inicio la empresa, es decir, la mayor parte de los clientes son actúales pero permanecen en este periodo de tiempo.

**Grafica 1. ¿Hace cuánto tiempo que es cliente de la panadería "Ana Isabel"?**



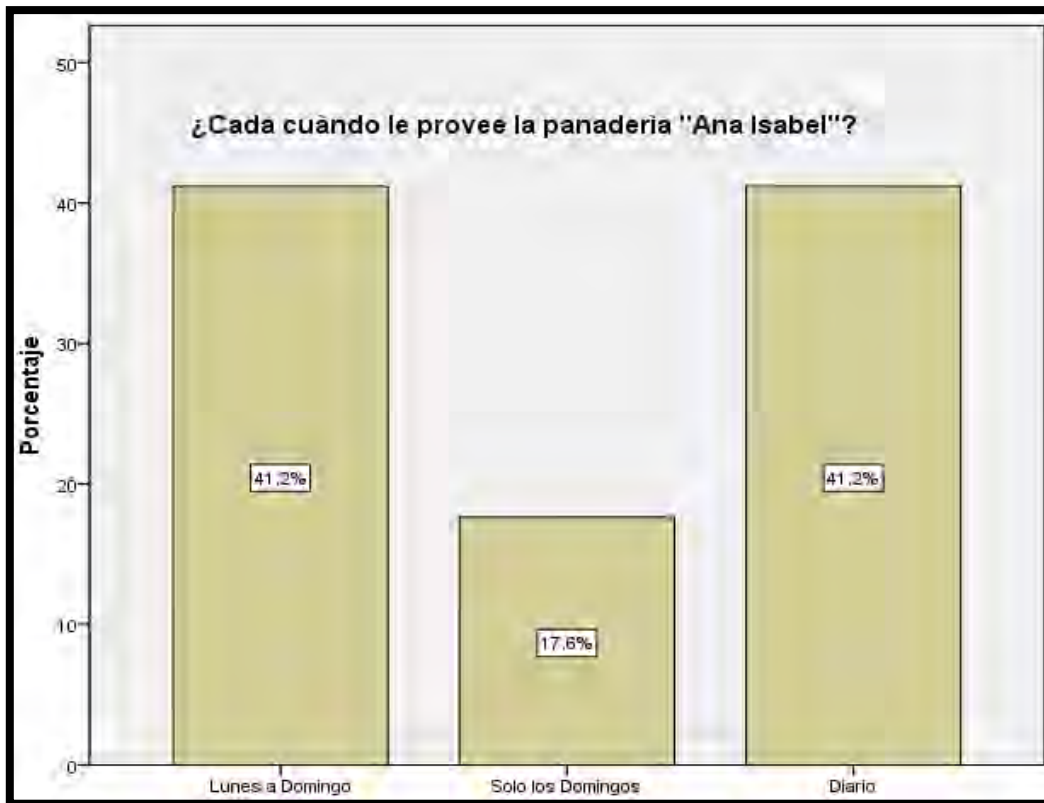
Fuente: Elaboración propia

Para conocer el día o periodo de tiempo en la cual se les provee pan a los diferentes clientes de la panadería "Ana Isabel" se diseñó la siguiente pregunta y se obtuvo los siguientes resultados.

A partir de ello, se obtuvo que la panadería "Ana Isabel" tiene menos clientes que se le provee pan solo los domingos (17.6%), por lo tanto eso significa que existe menores ventas en ese día. Así mismo se puede notar que hay un equilibrio entre sus clientes de lunes a domingo (41.2%) y diario (41.2%).

## Grafica 2. ¿Cada cuándo le provee pan la empresa "Ana Isabel"?

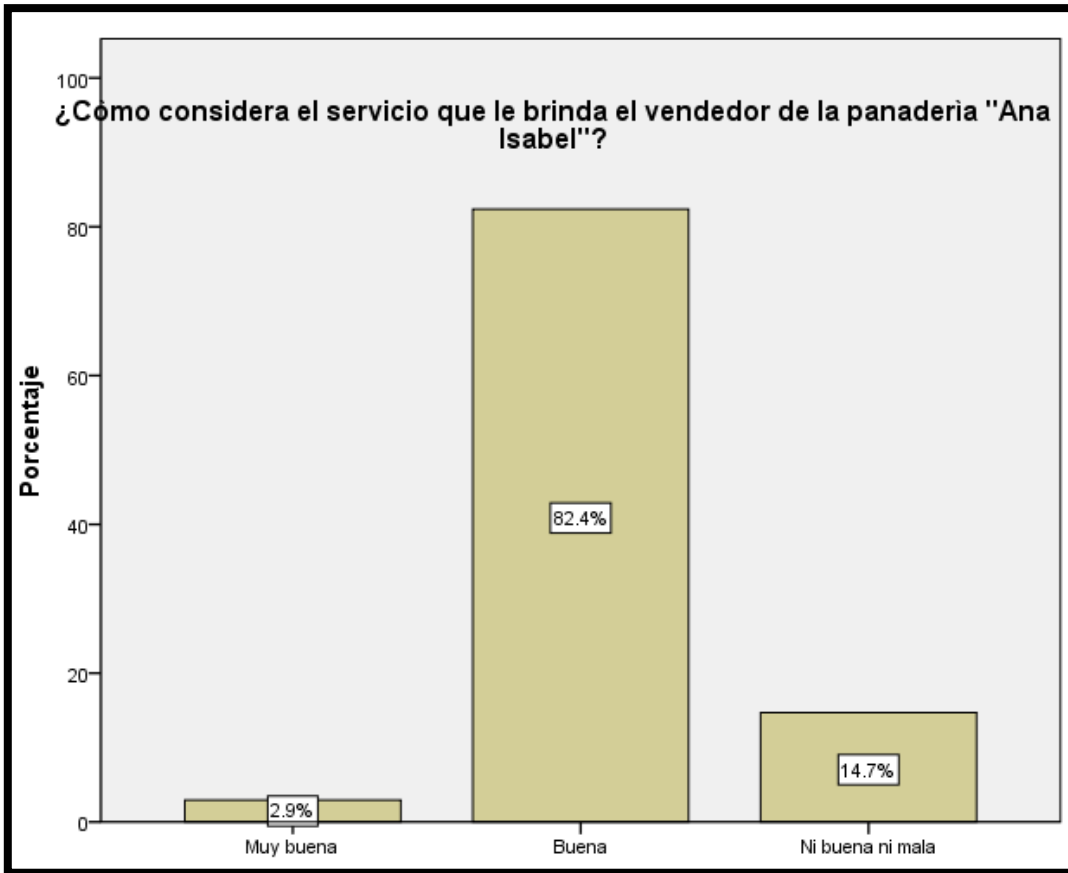
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta se determinó para conocer cómo el cliente considera el servicio que le brinda el vendedor de la empresa. Según la gráfica, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados consideran que el servicio que brinda el vendedor de la panadería Ana Isabel es bueno en 82.4%, mientras que en un 14.7% considera que no es ni buena ni mala. Así mismo un 2.9% considera que es muy buena.

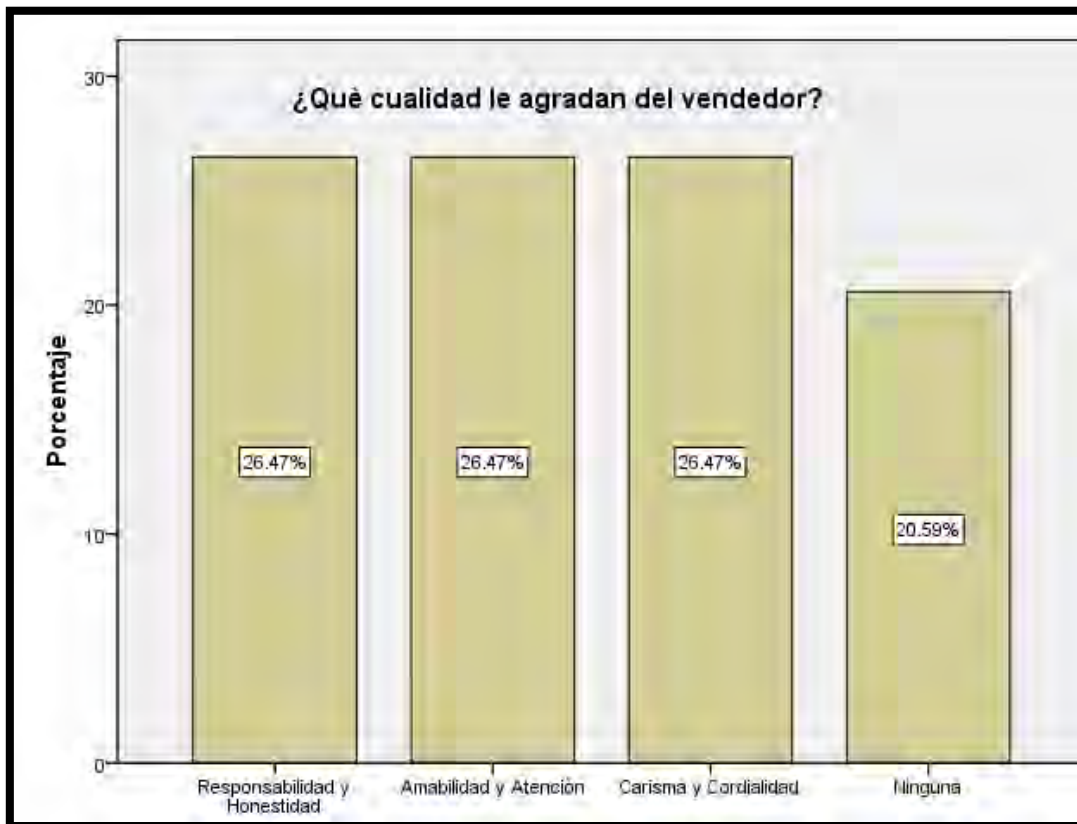
**Grafica 3. ¿Cómo considera el servicio que le brinda el vendedor?**



Fuente: Elaboración propia

De los 35 encuestados, se cuestiona qué cualidades le agradan del vendedor. Con base a ello, se determinó que existe un equilibrio entre las tres variables responsabilidad y honestidad, amabilidad y Atención, carisma y cordialidad (26.47%). Sin embargo, existe un 20.59% de los encuestados que no les agrada ninguna de estas cualidades, por lo que es necesario de la aplicación de estrategias para mejorar su desempeño de la fuerza de ventas.

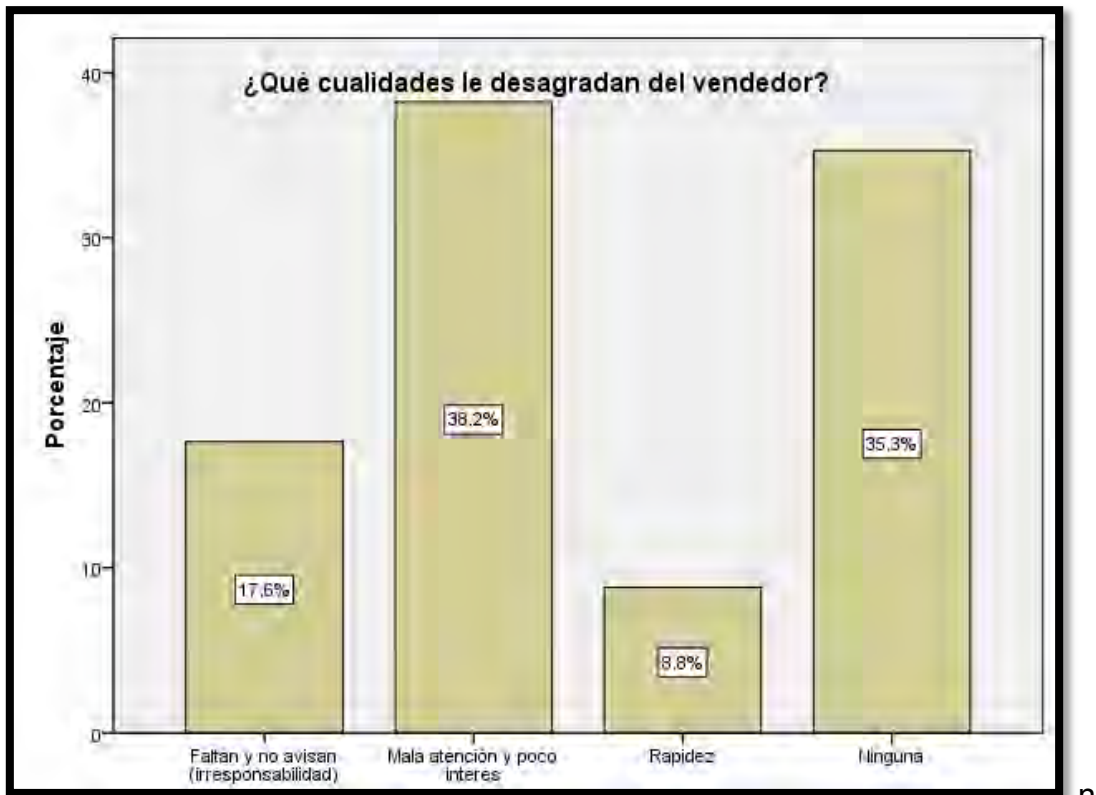
**Grafica 4. ¿Qué cualidades le agradan del vendedor?**



Fuente: Elaboración propia

De los resultados al preguntar que cualidades le desagradan del vendedor de la panadería Ana Isabel, se determinó que el 38.2% consideran que existe una mala atención y poco interés del vendedor, y el 35.3% le agrada las cualidades del vendedor. Con base a esta pregunta se puede medir el grado de satisfacción del cliente respecto al vendedor y se puede afirmar que la empresa no tiene bien capacitados a sus vendedores.

**Grafica 5. ¿Qué cualidades que le desagradan del vendedor?**



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta, se estableció con la finalidad de conocer el tipo de pan que los clientes de la panadería “Ana Isabel” desean. Los resultados obtenidos de preguntar qué panes son sus preferidos se determinó que el 47.1% prefiere consumir solo barra, 32.4% prefieren barra y surtido y 20.6% surtido. De acuerdo a los datos, se puede establecer estrategias para la producción ya que se observa que existe mayor demanda de barra.

**Grafica 6. ¿Qué panes son sus preferidos?**

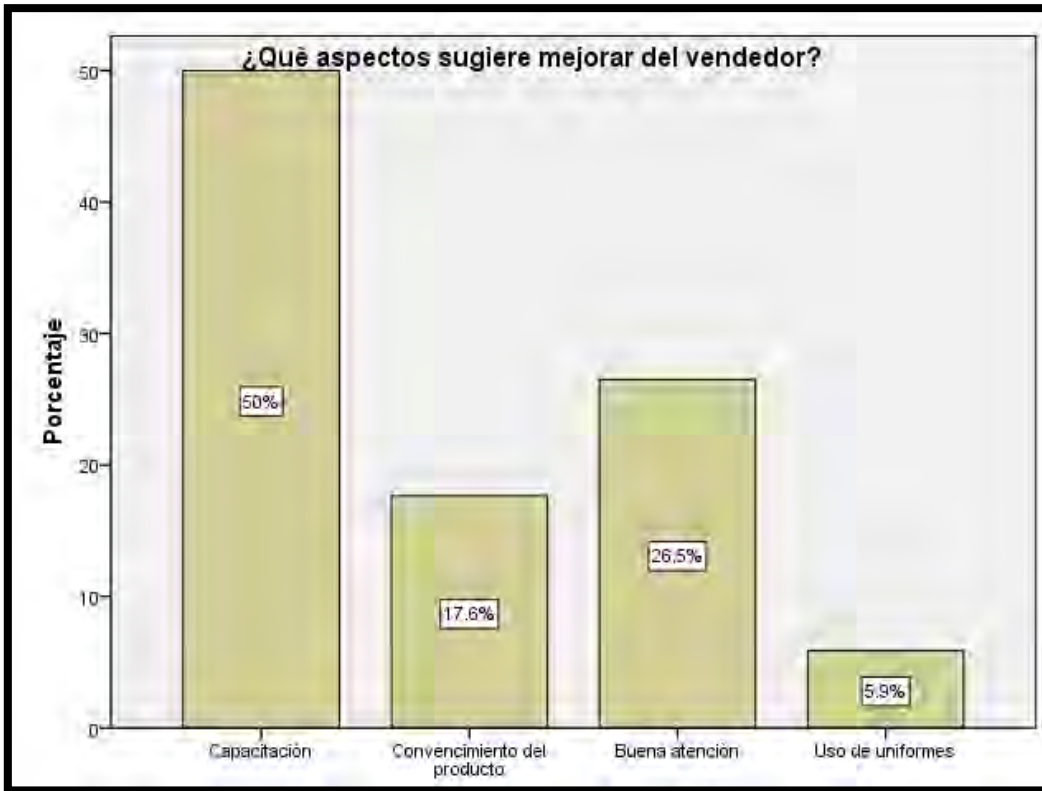


Fuente: Elaboración propia

Para poder tomar decisiones con respecto a mejorar las cualidades del vendedor se diseñó la siguiente pregunta.

De acuerdo al gráfico, los clientes de la panadería “Ana Isabel” sugieren mejorar la capacitación en general en un 50% y como segundo punto mejorar la atención. Según los datos que se arrojaron, señalan que la empresa necesita de un programa de capacitación para lograr un mejor desempeño de la fuerza de ventas.

**Grafica 7. ¿Qué aspectos sugiere mejorar el vendedor?**

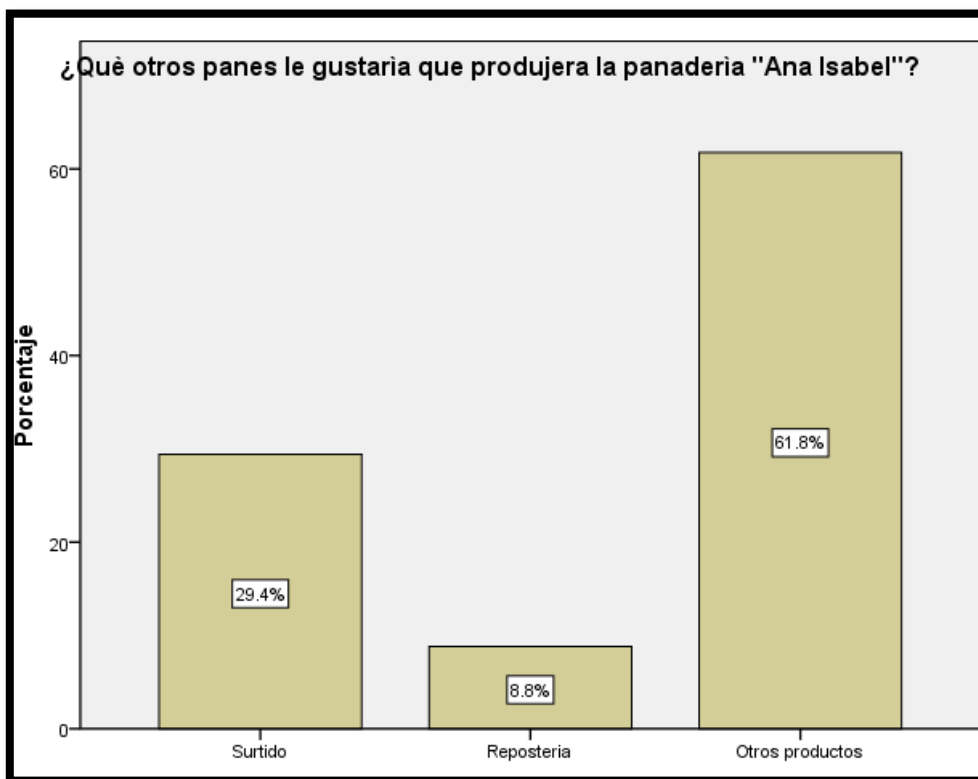


Fuente: Elaboración propia

Para conocer que otros tipos de panes de gustaría a los clientes de la panadería “Ana Isabel” se desarrollo la siguiente pregunta y se obtuvo los siguientes resultados. De acuerdo al gráfico, la mayor parte de los encuestados contestaron que les gustaría que se fabricara otros tipos de productos en la panadería “Ana Isabel” con un porcentaje de 61.8%. A base de ello, la empresa puede tomar medidas de acción con respecto a la producción y realizar otros tipos de productos para su venta.



**Grafica 8. ¿Qué otros panes le gustaría que produjera?**

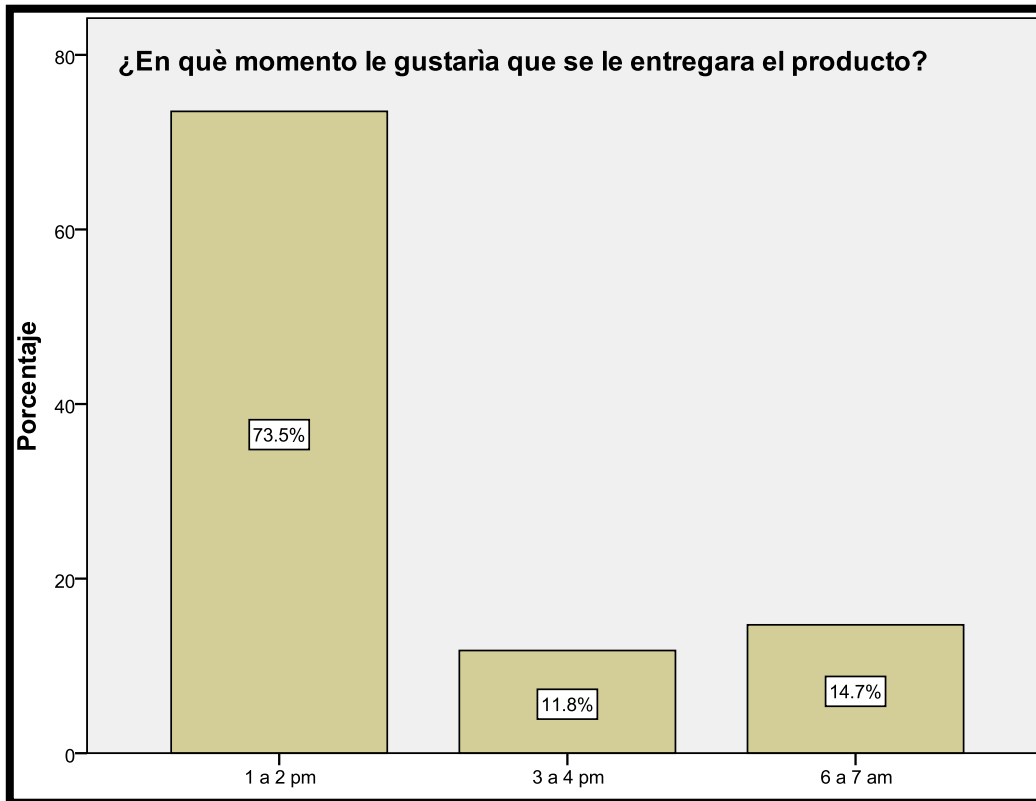


*Fuente: Elaboración propia*

Al preguntar en qué momento le gustaría que se le entregara el producto, en su totalidad contesto que de 1 a 2 de la tarde (73.5%). Lo que significa que en su mayoría prefieren su pan aproximadamente al medio día. De igual forma existen clientes que desean su producto a otro horario por lo que es necesario planear el proceso de entrega para poder satisfacer al cliente.

Los resultados obtenidos en base a esta pregunta son de gran utilidad ya que genera información útil tanto para la empresa como para la investigación.

**Grafica 9. ¿En qué momento le gustaría que entregara del producto?**

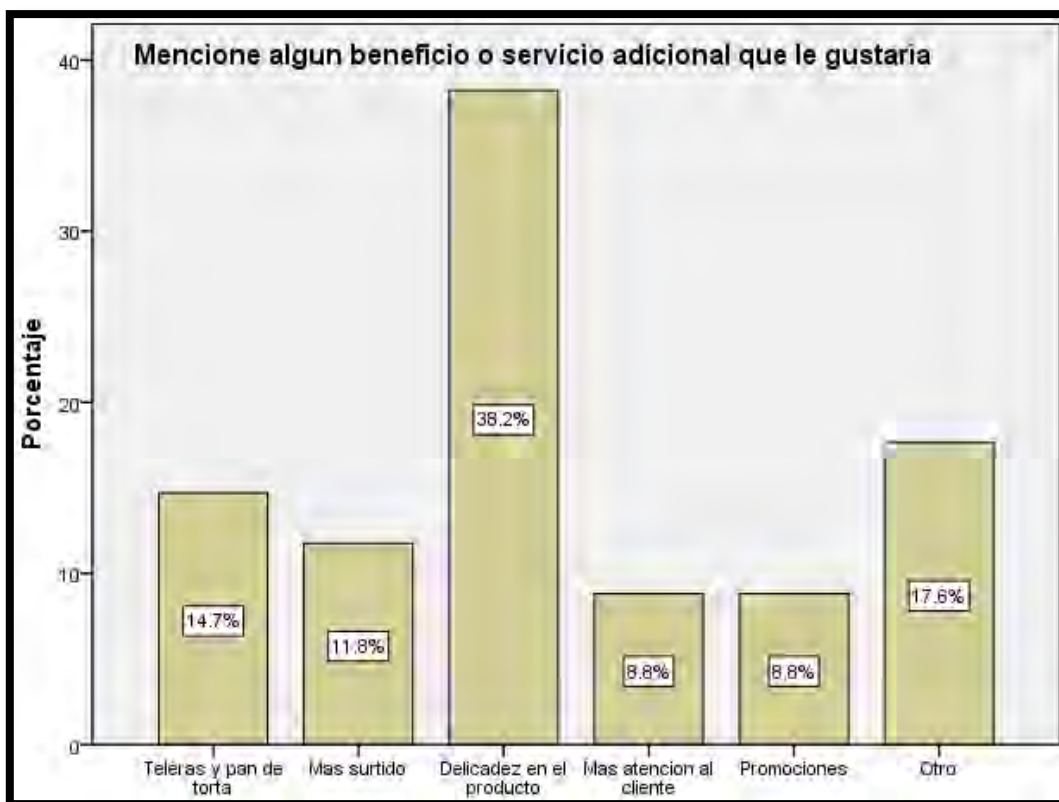


*Fuente: Elaboración propia*

Según esta gráfica, para la mayoría de los clientes es muy importante el servicio que el vendedor le brinda entre los cuales la delicadez del producto con un mayor porcentaje (38.2%). De igual forma existe un equilibrio entre promociones y más atención al cliente.

La elaboración de esta pregunta tuvo como objetivo determinar si algunos de los clientes desean algún beneficio o servicio adicional.

**Grafica 10. Mencione algún beneficio o servicio adicional que le gustaría**



*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.4.2. CONCLUSIÓN**

En conclusión, se obtiene como resultado que de las 35 empresas encuestadas un 85.3% compran en la panadería “Ana Isabel”, de estas personas un 82.4%, considera que el servicio que brinda el vendedor de dicha empresa es buena mientras que en un 14.7% considera que no es ni buena ni mala. Sin embargo, consideran muy importante la forma de entrega del producto, es decir, la delicadez del producto con un porcentaje de 38.2%.

Por otra parte proponen que se implemente una mejor capacitación en general en un 50% y como segundo punto mejorar la atención, ya que se ha notado que cuando pasan los vendedores en las tiendas de entrega del producto lo hacen muy rápido y los clientes no pueden exponer sus inquietudes acerca del producto, ya que en muchas ocasiones hay características del producto que nos les agrada, por ejemplo, la puntualidad de la entrega, conocimiento del producto entre otros. Por otra parte, de las 35 empresas encuestadas que se analizaron para esta investigación, aunados a lo expuesto en las conclusiones, es esencial corroborar si las hipótesis de investigación alterna y nula, planteadas al inicio de esta investigación se aceptan o se rechazan:

H1: La capacitación de los vendedores en una empresa es un factor determinante para elevar las ventas en la panadería “Ana Isabel”.

H2: La capacitación de los vendedores en una empresa no es un factor determinante para elevar las ventas en la panadería “Ana Isabel”.

Los resultados reflejan que el 50% de los clientes sugieren que se implemente un programa de capacitación a la fuerza de ventas, ya que no están completamente satisfechos con el trato que ellos les brindan y según el propietario en estos últimos años el nivel de ventas ha disminuido. Por lo tanto, se puede afirmar que la hipótesis nula se rechaza, ya que como se puede observar en los resultados, la capacitación si es un factor determinante para elevar las ventas de la empresa y por consiguiente considerando tales deficiencias se recomienda tomar medidas para mejorar la calidad en las ventas de empresa.

#### **4.5. ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LA PANADERÍA “ANA ISABEL”**

A continuación, se presenta el segundo instrumento de medición que se planteo para la investigación con la finalidad de obtener las características de la fuerza de ventas de la panadería “Ana Isabel” así como también información general de la empresa para el desarrollo del diagnóstico de la misma. La presente entrevista se aplico al actual dueño de la empresa Orlando May Estrella y consta de trece preguntas que a continuación se analizaran:

- En la primera pregunta aplicada al propietario, se determino la fecha en la que la empresa “Ana Isabel” inicia sus actividades. A partir de ello, se puede rescatar que la empresa inicio sus negocios hace mas de 20 años. A pesar de la edad que tiene en el mercado no ha logrado tener un desarrollo debido a que sus actividades se han ido realizando de la misma manera. Según el propietario no ha aplicado ninguna estrategia para evitar desequilibrios dentro de ella, todo proceso realizado dentro de ella es en forma empírica.

- **Análisis de la pregunta 1**

¿Cuándo se fundó panadería “Ana Isabel”?

Según el propietario la panadería se fundó en el año 1990

- En la siguiente pregunta, se obtiene información en general acerca de los productos que la empresa “Ana Isabel” ofrece. De acuerdo a ello, el propietario contesto que producen diversos tipos de pan entre los que se mencionan cuernos, conchas, barras y hojaldras además de la realización pan molido entre otros.

**Análisis de la pregunta 2**

¿Qué productos ofrece la empresa?

Los productos producidos son: cuernos, conchas, barras, hojaldras, teleras, bolillos, etc.

Además de pan molido.

- Como es bien sabido, el recurso humano dentro de una organización es un factor determinante del curso de acción de la empresa, ya que si no existiera el recurso humano la empresa no existiría. Es por ello, que se diseña la siguiente pregunta para conocer la cantidad de empleados que posee la empresa. Ana Isabel en sus inicios tenía 15 empleados, en la actualidad solamente tiene dos en el área de producción y uno en el área de ventas debido a que la producción fue disminuyendo lo cual dio como resultado el recorte de personal.

- **Análisis de pregunta 3**

Cuando inicio la empresa ¿Cuántos empleados tenia?

El total de empleados cuando la empresa inicio sus operaciones fueron 15 empleados

- Con la finalidad de conocer más a fondo a la empresa se le cuestiono cuantos empleados tiene en la actualidad. Como se ha mencionado son tres los empleados que la conforman, uno en el área de ventas y dos en el área de producción.

**Análisis de la pregunta 4**

¿Actualmente cuántos empleados conforman panadería “Ana Isabel”?

Dos empleados en el área de producción y uno en el área de ventas

- Es importante conocer cuáles son las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa, por lo que se cuestionó esta pregunta. En el área de producción se encuentra un empleado que se ocupa de la (realización del producto), cortar la masa, dar forma al pan y hornear y en el área de ventas (entrega del producto, y proceso de embalaje.

**Análisis de la pregunta 5**

¿Cuál es la función de cada uno?

En el área de producción (realización del producto), las actividades que se realizan son: cortar la masa, dar forma al pan y hornear. En lo que respecta al área de venta se realiza el siguiente proceso: entrega del producto, y proceso de embalaje.

- La planeación es uno de los procesos muy importantes, debido que permite que se realicen actividades en una organización de la manera más adecuada y planeada, de tal forma que se cumpla los objetivos propuestos. La siguiente pregunta tiene como resultado una respuesta negativa, ya que los empleados de la empresa no desarrollan eficientemente sus labores,

por lo tanto siempre hay confusiones en las ventas porque no se realiza la planeación previa.

#### **Análisis de la pregunta 6**

¿Los empleados desempeñan eficientemente sus labores de ventas?

Según la respuesta ellos mencionaron que los empleados desempeñan relativamente bien sus funciones, pero que siempre hay confusiones en las ventas ya que no se lleva una planeación en las ventas.

- En la siguiente pregunta planteada, se obtienen datos interesantes acerca de la capacitación de la fuerza de ventas. De acuerdo al propietario, desde que inicio la empresa no le ha dado capacitación a sus empleados, sin embargo menciona que proporciona las instrucciones al empleado de las actividades que realiza constantemente, pero no una capacitación propiamente dicha y que esa parte es la que le hace falta implementar en su empresa.

#### **Análisis de la pregunta 7**

¿Ha dado capacitación a sus empleados?

La respuesta fue no, pero a la fuerza de ventas de la empresa se les ha dado instrucciones más no una capacitación que es lo que falta realizar.

- De acuerdo al propietario, los empleados no poseen conocimiento de las técnicas de ventas debido a que no se ha implementado algún programa que les permita a conocer dichas técnicas. Sin embargo, se les enseña a ser amables, ser limpios y atender a los clientes de una manera cordial pero no es suficiente, ya que los problemas en esta área se siguen desarrollando.

#### **Análisis de la pregunta 8**

¿Tienen conocimiento de las técnicas de ventas de la empresa?

El propietario mencionó que no, sin embargo, el les enseña a ser amables, ser limpios y a atender a los clientes.

- Al analizar la siguiente pregunta, se observa que los vendedores presentan algunas deficiencias, el mencionó que una de las principales y que afecta a la empresa es la calidad en el servicio en cuanto los tiempos de entrega del producto. Esto trae consigo la mala apariencia e imagen de la empresa, ya que la puntualidad es muy importante como calidad en el servicio y esto resulta ser esencial para toda empresa.

#### **Análisis de la pregunta 9**

¿Qué habilidades y deficiencias observa en cada uno de sus vendedores?

Según el propietario menciona que los vendedores tratan de dar buena atención a los clientes. Pero estos empiezan a entregar el pan muy tarde y los clientes se enojan y se molestan.

- Para evitar desequilibrios en los ingresos en la empresa, el propietario está de acuerdo con mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Para ello, le gustaría que se realizara un programa no solo para lograr el mejor desempeño sino también para elevar las ventas, en efecto este sería un primer paso para establecer medidas para disminuir los desequilibrios presentados en la empresa.

#### **Análisis de la pregunta 10**

¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran cada uno de sus vendedores?

El tiempo de entrega de los productos, el desempeño de sus trabajadores, es decir, ser más eficientes, actitudes de los trabajadores, calidad en el servicio, puntualidad, asistencia al trabajo, conocimiento de los productos que se venden, entre otros aspectos. Por lo que menciona que esta dispuesto a establecer un programa de capacitación para lograr un mejor desempeño de los mismos y así lograr una mayor venta.

- Esta pregunta tiene como repuesta los cambios que han existido en la empresa con el paso del tiempo ya que estos han sido relevantes como consecuencia de la disminución de las ventas. Según el propietario, esto es debido a que no se cuenta con un personal capacitado y competitivo.



### **Análisis de la pregunta 11**

¿A través de los años han existido cambios en su empresa?

El propietario mencionó que si se han presentado cambios a lo largo de la existencia de la panadería, al inicio de la empresa las ventas eran altas con el paso del tiempo disminuyo, se piensa que porque se necesita un personal eficiente para poder competir con las otra panaderías de la región.

- Según el propietario, los cambios presentados han sido más bien negativos que positivo, ya que a lo largo de estos años se han presentado desequilibrio en las ventas.

### **Análisis de la pregunta 12**

¿Cree que esos cambios han sido para mejorar?

Definitivamente no, porque ha disminuido el nivel de ventas en estos últimos años.

- El propietario de la empresa menciona que no tiene conocimiento de los programas de capacitación existentes, pero que le gustaría aplicarlo para el bienestar del negocio.

### **Análisis de la pregunta 13**

¿Conoce los programas de capacitación que implementa el gobierno?

Según el propietario de la panadería menciona que no conoce los programas de capacitación que genera el gobierno, pero que si le gustaría aplicarlo en la panadería.

## **4.6. CONCLUSIÓN**

De acuerdo al análisis de la entrevista aplicada al propietario de la panadería” Ana Isabel” los resultados que se obtuvieron como conclusiones fueron los siguientes:

- El objetivo general de las entrevista fue la de obtener y recopilar información relevante respecto a las características de desempeño de la fuerza de ventas en dicha empresa, por lo que esta se cumplió, ya que se obtuvo información interesante, como es el conocimiento de que la

panadería trabaja de manera empírica como cualquier otra microempresa, que el tipo de empresa es una microempresa familiar, ya que está a cargo de una familia y que la empresa opera en las instalaciones de su hogar sin tener un local específicamente para su negocio.

- De acuerdo al propietario “Ana Isabel” es una de las empresas que necesita una reestructuración tanto en el área de ventas como toda empresa esta presenta debilidades, como son: falta de capacitación de la fuerza de ventas, llevar un registro contable adecuado, establecer un plan de trabajo, entre otros. Es por ello, que es importante tomar medidas que logren contrarrestar estos efectos, ya que a pesar de la antigüedad este no ha logrado su crecimiento y desarrollo como debería de ser debido a que la empresa no está en constante actualización.
- Por otro lado, la entrevista al propietario arroja que la empresa presenta muchas deficiencias tanto internas como externas, pero el punto relevante es la capacitación de la fuerza de ventas. Según el propietario de la panadería “Ana Isabel” Orlando May Estrella nunca ha implementado una capacitación como tal en su panadería, sin embargo, les proporciona a sus empleados los elementos esenciales de manera empírica, como el trato amable, limpios y lo más importante atender bien a los clientes. Así mismo, menciona que le gustaría implementar un programa de capacitación para mejorar las ventas ya que en los últimos años ha disminuido por factores desconocidos.

#### **4.7. ANÁLISIS FODA**

Una vez que se analizó la información de la encuesta y la entrevista aplica a los clientes y propietario de la panadería “Ana Isabel”. Se plantearon los principales problemas a través de una matriz de análisis FODA. Según Valencia J. R. (2005), la matriz FODA es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistémico que facilite el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

De igual forma para un mejor análisis de la empresa se presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA. Según el mismo autor estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

En cuanto a las cuatro estrategias alternativas Koontz & Wehrich (1998), presenta las siguientes características que las identifican:

- Estrategia DA. Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas. Puede aplicar para la empresa la formación de una sociedad se participación, el repliegue o incluso la liquidación.
- Estrategia DO. Pretende la reducción al mínimo las debilidades y la optimización de las oportunidades.
- Estrategia FA. Se base en las fortalezas de la organización para frenar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
- Estrategia FO. Representa la situación más deseable, es aquella en la que la organización puede hacer uso de sus fortalezas y para aprovechar oportunidades.

A continuación se presenta la siguiente tabla con la información actualizada de la empresa “Ana Isabel”:

**Tabla 3. Aplicación de la matriz FODA**

	<p><b>FORTALEZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del propietario en el giro del negocio, más 20 años de integridad.</li> <li>• Local propio.</li> <li>• Servicio de panadería a domicilio</li> <li>• Infraestructura y maquinaria.</li> <li>• Tiene liquidez para solventar sus deudas</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de registro contable. No existe planificación con eficacia</li> <li>• Escasa profesionalización y/o capacitación de los empleados.</li> <li>• No cuenta con misión, visión, valores y objetivos claros</li> <li>• Apatía y desinterés por parte de los empleados.</li> <li>• No se aplican herramientas de promoción y publicidad</li> <li>• No hay presupuesto de marketing</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializar su sistema de producción.</li> <li>• Brindar alguna promoción a los clientes</li> <li>• Alianza con proveedores.</li> <li>• Expandirse en el mercado</li> <li>• Fortalecer la relación con los clientes y proveedores</li> <li>• Obtener créditos PYME.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las economías de escala para aprovechar al máximo la infraestructura y maquinaria.</li> <li>• Planeación estratégica como base para el liderazgo en la panadería</li> <li>• Aumentar las ventas mejorando la calidad de los productos y desarrollando nuevos.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y supervisión del trabajo.</li> <li>• Destinar presupuesto para el área de marketing.</li> <li>• Tener una mejor comunicación con nuestros clientes.</li> <li>• Capacitar al personal en nuevas áreas.</li> <li>• Aplicación de nuevas tecnologías y software que facilite el registro</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de atención al cliente</li> <li>• Mejorar el sistema de producción y lograr la eficiencia en los canales de distribución.</li> <li>• Incursionar en nuevos mercados geográficos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contable.</li> <li>• Cursos de capacitación y motivación para los empleados.</li> </ul>
<p>AMENAZAS – A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores venden sus productos cerca del negocio a un menor precio</li> <li>• Aumento de precio de los insumos para la elaboración del producto.</li> <li>• Inflación alta</li> <li>• Fenómeno meteorológico</li> <li>• Pérdida de clientes</li> <li>• Aumento de calidad de productos sustitutos</li> <li>• Aumento de empresas de este tipo</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio al cliente usando como estrategia el producto siempre a tiempo.</li> <li>• La mejora en la infraestructura del local.</li> <li>• Aplicación de economías de escala para reducir costos.</li> <li>• Aumentar la calidad en los productos.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar y coordinar la comunicación con el cliente.</li> <li>• Mejorar la comunicación interna.</li> <li>• Capacitar al empleado</li> <li>• Incentivar al empleado y grupo de trabajo</li> <li>• Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA DE PROGRAMA DE**  
**CAPACITACIÓN**

## **5.1. INTRODUCCIÓN**

A raíz del análisis de los resultados de la encuesta y de las conclusiones, se deriva la propuesta de la implementación de un programa de capacitación, porque como ya se vio en los resultados y en las conclusiones, la fuerza de ventas no realizan eficazmente su trabajo, ya que hasta ahora el propietario no ha implementado algunas de las estrategias para capacitar a su personal de ventas pero estaría de acuerdo con la implementación. A raíz que se ha observado que se necesita mejorar la atención, ya que cuando pasan los vendedores en las tiendas de entrega del producto lo hacen muy rápido y los clientes no pueden exponer sus inquietudes acerca del producto, pues en muchas ocasiones hay características del producto que nos les agrada

Así mismo, la puntualidad de la entrega es un factor que ha sido criticado por el cliente el cual se sugiere que sea más planeado. Así como también proponen que el vendedor mejore en el conocimiento del producto.

Se efectuó una investigación documental para la elaboración del programa de capacitación en fuentes de información tales como: en libros y páginas de Internet, con el objeto de saber las pautas o pasos a seguir para la elaboración del programa de capacitación del personal.

Por lo que a continuación se propone un modelo de programa de capacitación que será implementada en dicha empresa.

## **5.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Una vez definidos los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, pasemos a estudiar las diferentes etapas a seguir en la elaboración de un programa de capacitación. Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados.

Para Fletcher (2000), el programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores

## **PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

A continuación se explicaran cada una de los pasos a seguir para elaborar un programa de capacitación. Según Saldivia ( 2009), dicho programa consta de seis pasos.

### **1. DETECCIÓN DE NECESIDADES**

Para Encina (2006), la detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. Según este autor, algunas preguntas que puedes plantear en este momento son las siguientes:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr?
- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando?
- ¿Qué está haciendo?

Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera objetiva y medible.

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, así como las causas de estas diferencias. Es decir, es una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

A partir de la información anterior, para la elaboración del programa de capacitación se determino las necesidades que presenta la panadería “Ana Isabel”. A continuación se describen cada uno de ellos:



1. Pasan demasiado rápido y no esperan a los clientes.
2. La fuerza de ventas muestran poco interés hacia los clientes
3. No se tiene un conocimiento amplio de los productos
4. De acuerdo a las encuestas se detecta que algunos piensan que no existe una buena atención.
5. No existe una planeación en las ventas y por lo tanto existe contradicciones con el personal.
6. En algunas ocasiones el personal sale a entregar tarde.
7. En algunas ocasiones no laboraron por motivos familiares y no avisan.
8. No a todos los clientes les gusta el servicio que proporcionan los vendedores.
9. Ha disminuido las ventas de acuerdo a lo establecido.
10. No confirman con anterioridad que la camioneta tengan gasolina, que la batería este cargada o que se encuentre limpio.

## **2. CLASIFICAR Y JERARQUIZAR LAS NECESIDADES**

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes. La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Con base a lo anterior, se clasifican y jerarquizan las necesidades de la empresa “Ana Isabel “de la siguiente manera:

1. No a todos los clientes les gusta el servicio que proporcionan los vendedores.
2. Pasan demasiado rápido y no esperan a los clientes.
3. La fuerza de ventas muestran poco interés hacia los clientes
4. De acuerdo a las encuestas se detecta que algunos piensan que no existe una buena atención.
5. No tiene un conocimiento amplio de los productos
6. En algunas ocasiones el personal sale a entregar tarde
7. Ha disminuido las ventas de acuerdo a lo establecido.
8. En algunas ocasiones no laboraron por motivos familiares y no avisan.
9. No confirman con anterioridad que la camioneta tengan gasolina, que la batería este cargada o que se encuentre limpio.
10. No existe una planeación en las ventas y por lo tanto existe contradicciones con el personal.

### **3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

El tercer paso en un proceso de capacitación es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación.

Los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible, ya que sirven como guía para mantenerse en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

1. Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.

2. Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
3. Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
4. Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
5. Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

De acuerdo a las necesidades a continuación, se describe cinco objetivos que se diseñaron en la panadería “Ana Isabel”:

1. Enfatizar lo necesario que es la puntualidad y la constancia recalcando que deben hacerlo.
2. Conocer las características del producto para presentarlos a los clientes.
3. Destacar la necesidad de verificar la camioneta con anterioridad.
4. Explicar que es servicio de calidad y saber mostrar interés, buena atención y amabilidad a los clientes.
5. Precisar que se debe tener orden y control en la división de territorios, es decir, llevar una planeación.

#### **4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El cuarto pasó consiste en elaborar un programa de capacitación, el cual deberá de responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué? Esta responde al contenido del programa
- ¿Cómo? Corresponde a las técnicas y apoyos a utilizar.
- ¿Cuándo? Esta pregunta es esencial ya que es necesario establecer en el programa de capacitación las fechas y los horarios.
- ¿A quién? Corresponde a quien estará dirigido el programa es decir los destinatarios.

- ¿Quién? Responde a quien será la persona que impartirá el programa (Instructor).
- ¿Cuánto? Corresponde al costo del programa (Presupuesto).

En este paso debe existir congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados, ya que es un proceso que necesita un orden.

A continuación, se observa la elaboración del programa con base a los objetivos planteados en la empresa:

## **1. CONSTANCIA Y PUNTUALIDAD**

**OBJETIVO:** Resaltar lo necesario que es la puntualidad y la constancia en las ventas.

### **¿Qué ocurre en la empresa si no se practica la puntualidad?**

Según Rafa (2010 ), la impuntualidad se refleja negativamente en nuestro carácter, sobretodo en nuestra educación. Al ser impuntuales, le estamos faltando el respeto a nuestro prójimo, quien muchas veces ve afectado el tiempo que tenía programado para sus demás actividades. Así mismo este autor menciona que la impuntualidad es, simplemente, un síntoma de desorden e improductividad.

La impuntualidad además de ser un enemigo de la economía y la productividad lo es también del buen orden, del respeto, de la disciplina, del desarrollo social y político. La impuntualidad se ha convertido en un hábito en muchos ambientes y forma parte de algunas tradiciones y culturas.

Pero, ¿qué refleja la impuntualidad de las personas en los demás? ¿Qué influencias puede acarrear el no ser impuntual?

La impuntualidad es una falta de respeto ante las personas, es una muestra de indisciplina personal llamar la atención. En ocasiones las personas son impuntuales porque les da miedo enfrentarse a un suceso importante, les da miedo enfrentarse al éxito o fracaso del mismo. Por ello, inconscientemente,

realizan actos que los hacen ser impuntuales, ya que muchas veces llegan tarde al trabajo o alguna cita establecida.

Ser impuntual según este autor, se contagia, es decir, que aún cuando una persona es medianamente puntual, puede verse contagiada por esa impuntualidad que las demás personas le demuestran. A nadie le agrada esperar a los demás y si es siempre, menos.

### **¿Qué es la puntualidad? ¿Es parte de la educación?**

La puntualidad según Fabra (2008), es una virtud que está presente en todos los seres humanos que si la persona lo practica existirá una armonía en el trabajo, o en alguna actividad que tenga que realizar. La virtud de la puntualidad no solo aplica en la permanencia dentro de la empresa si no que puede ayudarlo en determinado momento a conseguir un empleo, debido a que es considerado un referente por diversas empresas para medir el interés del futuro empleado y su compromiso con su labor asignada.

### **Obstáculos de la puntualidad**

En algunas ocasiones la puntualidad se presenta en su interior de la persona cuando imagina, recrea, recuerda y piensa en diversas actividades mientras se prepara para llegar a una cita. Ante esto es importante concentrarse en lo que está haciendo y no divagar, con la finalidad de aprovechar mejor el tiempo y no lamentarse después.

Por lo que es de gran importancia corregir la impuntualidad. Algunas recomendaciones para hacerlo es mediante la programación de su alarma de su reloj o teléfono u otra opción es pedirle a algún familiar o compañero que le recuerde la hora de su cita.

Para evitar la impuntualidad es imprescindible la persona acepte que tiene un problema que debe corregir y poseer una gran fuerza de voluntad.

### **Metas que hay cumplir para vencer la impuntualidad**

Nunca empiece con la frase: “desde mañana seré puntual”, pues implicaría retrasar su cambio de actitud que tendría que verse reflejada en la programación de su tiempo.

Aunque sea aburrido, escribir un horario de las actividades que realizará al día siguiente es una forma de organización de su tiempo. Por ejemplo, si sus labores son varias es importante dividir las durante la semana, de esta manera será mejor distribuido el tiempo y se podrá organizar para cumplir todos sus objetivos durante la semana.

### **Metodología y técnicas de capacitación**

Se utilizará la conferencia con participación, en la que se expondrá el tema de capacitación y se permitirá que el auditorio participe y una clase formal, donde habrá intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

#### **Material didáctico**

Diapositivas y ejemplos

#### **Lugar de presentación**

En avenida Heriberto Frías

#### **Fechas y horarios**

Se realizara en una hora

#### **A quien va dirigido**

Los vendedores de panadería “Ana Isabel”

#### **Determinación del instructor**

Instructor: Carolina Castillo Huchin y como complemento los propietarios de panadería “Ana Isabel”

**Tabla 4. Presupuesto (constancia y puntualidad)**

Materiales	Presupuesto
Sueldo del capacitador	\$65.00
costo de alimentos	\$60.00
Total	\$125.00

## **2. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO**

OBJETIVO. Conocer las características del producto para presentarlos a los clientes.

### **¿Por qué es tan importante que la fuerza de ventas tenga conocimiento del producto?**

Un vendedor competente y profesional puede vender cualquier clase de producto o servicio siempre que aplique las técnicas adecuadas de venta. Pero mal podrá vender nada, por mucha técnica que tenga, si no conoce lo que lleva entre manos, es decir el producto. Para Martín (2008), existen cuatro objetivos del conocimiento del producto que a continuación se presentan.

1. Incrementar las ventas
2. Para dar una imagen de profesionalidad.
3. Para poder informar y aconsejar correctamente.
4. Para mejorar la atención al cliente.

### **Conocer tu producto es primordial**

Esta es la primera regla en la venta. Lo primero que hay que conocer es el producto que tenemos que vender, conocerlo a fondo. Y a la hora de presentárselo al cliente es importante, hablar siempre el mismo lenguaje que el cliente, convertir los atributos o características del producto en beneficios para el cliente, ya que al cliente no le interesa el producto en sí, sino lo que éste puede hacer por él.

Conocer el producto es fundamental para el vendedor profesional, se puede decir que quién conozca a fondo su producto y este convencido de lo que está vendiendo, se convierte en su primer cliente, se podrán transmitir con eficacia los beneficios que se pueden obtener comprando nuestro producto. El cliente no compra características, si no los beneficios que obtendrá de ellas.

Por otro lado, conocer el producto, es necesario para poder identificar las características que lo hacen diferente, las que permitirán que el cliente elija

nuestro producto sobre cualquiera que exista en el mercado, las características diferenciales suelen ayudar en la toma de decisión.

### **Metodología y técnicas de capacitación**

Se realizara una conferencia en el cual se debatirá el tema “conocimiento del producto” dándoles a los participantes la posibilidad de participación. Además, los propietarios darán información, las características y beneficios de los productos, donde habrá intercambio de ideas, preguntas y discusiones. Estableciendo un método más eficaz de “aprender haciendo y la dramatización” que es lo mas importante.

### **Material didáctico**

Diapositivas y ejemplos

### **Lugar de presentación**

En avenida Heriberto frías en las instalaciones de la panadería “Ana Isabel”

### **Fechas y horarios**

Se realizará en dos horas ya que habrá práctica.

### **A quien va dirigido**

Los vendedores de panadería “Ana Isabel”

### **Determinación del instructor**

Instructor: Carolina Castillo Huchin y como complemento los propietarios de panadería “Ana Isabel”

**Tabla 5. Presupuesto (conocimiento del producto)**

Materiales	Presupuesto
Sueldo del capacitador	\$65.00
costo de alimentos	\$60.00
Total	\$125.00

## **3. VERIFICACIÓN CON ANTERIORIDAD**



OBJETIVO: Destacar la necesidad de verificar la camioneta con anterioridad.

### **¿Por qué es importante verificar las cosas útiles para la venta?**

Es importante verificar con anterioridad que todas las cosas necesarias para vender se encuentren en perfecto estado y con lo necesario de lo contrario, esto ocasiona problemas al momento de la entrega del producto. Así que a continuación se presenta lo que se necesita hacer para lograrlo:

- Revisar que la camioneta funcione correctamente.
- Comprobar que la camioneta tenga gasolina.
- Inspeccionar que la batería se encuentre cargada.
- Limpiar la camioneta

### **Metodología y técnicas de capacitación**

Se llevara a cabo una conferencia, en la que se explicara el tema con intervención de los propietarios y se permitirá que el auditorio participe y una clase formal, donde habrá intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

### **Material didáctico**

Diapositivas y ejemplos

### **Lugar de presentación**

En avenida Heriberto frías en las instalaciones de la panadería “Ana Isabel”

### **Fechas y horarios**

Se realizará en una hora

### **A quien va dirigido**

Los vendedores de panadería “Ana Isabel”

### **Determinación del instructor**

Instructor: Carolina Castillo Huchin y como complemento los propietarios de panadería “Ana Isabel”

**Tabla 6. Presupuesto (Verificación con anterioridad)**

Materiales	Presupuesto
Sueldo del capacitador	\$65.00
costo de alimentos	\$60.00
Total	\$125.00

## **4. PLANEACIÓN**

OBJETIVO: Precisar que se debe tener orden y control en la división de territorios, es decir, llevar una planeación.

### **¿Por qué es importante la planeación?**

Una de las habilidades básicas para ser exitosos en las ventas de alta implicación según Valencia J. R. (2005), es poder planear correctamente como cubrir el territorio asignado o el conjunto de prospectos y clientes que se encuentran agrupados en lo que normalmente se conoce como territorio de ventas. Definir y administrar las zonas de ventas es esencial para ofrecer un buen servicio y prevenir conflictos entre los vendedores.

Según este autor la planeación estratégica se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que el futuro depende la planeación y de la tecnología. Es por ello que continuación se menciona la importancia la planeación estratégica en una organización.

1. Mejorar el clima empresarial.
2. Proporcionar dirección y enfocar los esfuerzos organizacionales.
3. Mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas.
4. Desarrollar estándares individuales y colectivos con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas.
5. Identificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas.
6. Aumenta la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desarrollo inesperados.

### **Definición del territorio de ventas**

En cualquier caso, definir el territorio de ventas facilita las cosas, simplificando los problemas, aunque no sea la solución óptima como base de reparto entre los vendedores de equipo. Por ello, un territorio aunque tenga su origen en un segmento de la clientela, deberá definir claramente su ámbito físico. Para Artal (2009), existen varias ventajas de la definición del territorio de ventas por lo que a continuación se definen.

- Ayuda a la empresa a conocer y dominar mejor cada zona.

- Permite a los comerciales centrarse en peinar un territorio específico.
- Evita que los vendedores compitan entre sí por los mismos clientes.
- Aumenta la responsabilidad y motivación del comercial asignado.
- Fidelidad de los clientes, al tratar siempre con las mismas personas.

### **Metodología y técnicas de capacitación**

Se llevara a cabo una conferencia, en la que se explicara el tema con intervención de los propietarios y se permitirá que el auditorio participe y una clase formal, donde habrá intercambio de ideas, preguntas y discusiones. Además los propietarios explicarán la división de territorios de los vendedores de panadería “Ana Isabel”.

### **Material didáctico**

Diapositivas y ejemplos

### **Lugar de presentación**

En avenida Heriberto frías en las instalaciones de la panadería “Ana Isabel”

### **Fechas y horarios**

Se realizará en una hora

### **A quien va dirigido**

Los vendedores de panadería “Ana Isabel”

### **Determinación del instructor**

Instructor: Carolina Castillo Huchin y como complemento los propietarios de panadería “Ana Isabel”

**Tabla 7. Presupuesto (planeación)**

Materiales	Presupuesto
Sueldo del capacitador	\$65.00
costo de alimentos	\$60.00
Total	\$125.00

## **5. CALIDAD EN EL SERVICIO**

OBJETIVO: Explicar que es servicio de calidad y saber mostrar interés, buena atención y amabilidad a los clientes.

### **Calidad en el servicio**

Según Quijano (2004), la calidad en el servicio es el cumplimiento de los compromisos ofrecidos por las empresas hacia los clientes, medido en tiempo (esperado por el cliente) y calidad (condiciones pactadas).

Según el autor, para proporcionar calidad en el servicio es importante que la fuerza de ventas de la empresa presente las siguientes características y pueda asumirlas:

- Seguridad: este rasgo se caracteriza por brindar al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- Credibilidad: la credibilidad va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos.
- Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
- Comprensión del cliente: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- Accesibilidad: para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

- Cortesía: atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.
- Profesionalismo: posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
- Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.
- Fiabilidad: es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratemos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Una vez que se cumpla con estos componentes básicos, se puede anexar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes.

### **Metodología y técnicas de capacitación**

Se llevara a cabo una conferencia, en la que se explicara el tema con intervención de los propietarios y se permitirá que el auditorio participe y una clase formal, donde habrá intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

#### **Material didáctico**

Diapositivas y ejemplos

#### **Lugar de presentación**

En avenida Heriberto frías en las instalaciones de la panadería “Ana Isabel”

#### **Fechas y horarios**

Se realizará en una hora

### **A quien va dirigido**

Los vendedores de panadería “Ana Isabel”

### **Determinación del instructor**

Instructor: Carolina Castillo Huchin y como complemento los propietarios de panadería “Ana Isabel”

**Tabla 8. Presupuesto (calidad en el servicio)**

Materiales	Presupuesto
Sueldo del capacitador	\$65.00
costo de alimentos	\$60.00
Total	\$125.00

## **5. EJECUCIÓN**

Luego de diseñar y elaborar el programa de capacitación debemos llevar a la práctica la ejecución es decir, ha llegado el momento en el que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

Según Gómez & Sainz (1999), la ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el programa de formulación y con ello el objetivo esperado.

Para ello, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos y contenido.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

## **6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Según la Oficina de Evaluación del PNUD (2002), la evaluación de resultados es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. Así mismo, la evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferente, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento.

Para ello, es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes. Se refiere al comportamiento del participante y en general de todo el grupo al inicio del programa.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado. Este punto se refiere al grado de conocimiento que adquirió el participante para plasmarlo en el área de ventas.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron. Se refiere a las características conductuales que se modificaron del participante.
- Los resultados específicos posteriores al curso. Al final se especifica los resultados obtenidos del curso que permitiría medir si se lo logro el objetivo planteado del programa.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- a) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- c) Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, y el lugar en el que se impartió dicho programa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

A través del desarrollo del presente estudio que se realizó con base a la encuesta aplicada a los clientes y la entrevista al propietario de la panadería, quedó demostrado que:

1. La capacitación de la fuerza de ventas es importante en una empresa para mejorar el desempeño de los trabajadores y en consecuencia mejorar la competitividad de la panadería, con el objeto de asegurar su crecimiento y/o sobrevivencia de la empresa en el mercado, ya que actualmente si las empresas no se capacitan o actualizan están en riesgo de naufragar.
2. Así mismo es importante mencionar que la fuerza de ventas es el medio que permite que se dé una interacción entre la empresa y su mercado. Por lo tanto, influyen en la determinación de la imagen corporativa y reputación externa.
3. Los resultados obtenidos reflejan que el 50% de los clientes de la panadería “Ana Isabel” sugieren que se implemente un programa de capacitación a la fuerza de ventas, ya que no están completamente satisfechos con el trato que ellos les brindan, además de que en los últimos años el nivel de ventas ha disminuido. Por lo tanto, se puede afirmar que la hipótesis nula se rechaza, ya que como se puede observar en los resultados, la capacitación si es un factor determinante para elevar las ventas de la empresa y por consiguiente considerando las deficiencias detectadas se recomienda tomar medidas para mejorar la calidad en las ventas de la empresa.
4. La panadería “Ana Isabel” se destaca por su persistencia y permanencia en el mercado a pesar de los obstáculos que ha tenido que enfrentar como son: problemas en el área de finanzas, en el área de administración y



principalmente en el área de ventas. Sin embargo, el análisis situacional (FODA) se evidenció la necesidad de que la empresa diseñe estrategias y delimite objetivos para mantener y aumentar sus ventas mediante una capacitación de sus vendedores, ya que su participación en el mercado actualmente es muy similar a la de sus principales competidores. Así mismo, se evidencia la necesidad de que los propietarios estén consientes acerca de la situación en la que se encuentran ya que los clientes no se sienten conformes y cómodos con el trato que se les brinda.

5. Por otro lado, la entrevista al propietario arroja que la empresa presenta muchas deficiencias tanto internas como externas, pero el punto relevante es la capacitación de la fuerza de ventas. Según el propietario de la panadería “Ana Isabel” Orlando May Estrella nunca ha implementado una capacitación en su panadería, sin embargo, les proporciona a sus empleados los elementos esenciales de manera empírica, como el trato amable, limpios y lo más importante atender bien a los clientes. Así mismo, menciona que le gustaría implementar un programa de capacitación para mejorar las ventas ya que en los últimos años las ventas han disminuido considerablemente.
6. De la misma forma se evidenció la raíz de la problemática base de esta investigación: el hecho de que los clientes de la empresa se encuentran medianamente satisfechos con el servicio prestado, es el motivo de los pocos niveles de fidelización. Así, queda demostrado que lo más importante en una organización es el comportamiento consciente e inconsciente de su personal en los momentos de contacto y la coherencia de sus actitudes con los lineamientos de la panadería “Ana Isabel”.
7. En la empresa “Ana Isabel” como en otras organizaciones, es necesaria la creación constante de programas de capacitación que permitan desarrollar cambios en la personalidad, y se enfoquen en desarrollar las capacidades intelectuales para un desempeño eficiente en la empresa.
8. Se propone diseñar e implementar un programa de capacitación para la fuerza de ventas para mejorar el desempeño de los trabajadores y elevar la competitividad de la panadería “Ana Isabel”. La propuesta aquí planteada

puede ser utilizada en cualquier empresa ya que es un programa de capacitación de la fuerza de ventas. Sin embargo, cabe aclarar que para poder aplicarla en otro entorno se requiere un estudio previo y profundo del mismo, similar al aquí mostrado. La investigación se desarrollo con la disposición de que la empresa “Ana Isabel” abrió sus puertas, proporcionando la información necesaria y permitiendo realizar las encuestas y visitas necesarias para el diagnóstico.

9. Por otro lado, se recomienda que se implemente la planeación estratégica en la empresa, tanto en el área de ventas como en todo el sistema, ya que según el análisis FODA la empresa presenta varias debilidades en cuanto a la administración de la panadería, como son: carencia de un sistema contable, capacitación, carencia de recursos económicos, tecnología, así como también, adolecen de programas de promoción y publicidad, entre otros.
10. También se sugiere que se realicen constantemente estudios de mercado en la panadería “Ana Isabel” ya que la investigación de mercados no solamente es un medio para dar a conocer un producto, si no que de igual manera auxilia a que se dé una mutua relación entre el consumidor, cliente y público con el vendedor proporcionado información que permitirá analizar e identificar y mejorar fallas en el producto y servicio.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2002). *Diccionario de Comportamientos* . Buenos Aires, Argentina : GRANICA .
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar* . España: Gestion 2000.
- Artal, M. (2009). *Dirección de ventas* . Madrid : ESIC.
- Belio, J. L., & Sainz Andrès, A. (2007). *Como mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas* .
- Bobadilla, L. M. (2009). *Ventas* . Madrid : ESIC.
- Bravo, J. (1994). *La venta integral* . España : Dia de Santos .

- Camino, J. R., & Lòpez- Rúa, M. d. (2007). *Direccìon de marketing*. Madrid: ESIC.
- Camino, J. R., & Lopez-Rua, M. d. (2012). *Direccion de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Carlos, O. (2012). *La motivaciòn del equipo de ventas* . Madrid : Diaz de Santos .
- Cejas Yañes, E. (2007). LA GESTIÒN AMBIENTAL EN LA EDUCACIÒN DE POSTGRADO POR MEDIO DE LA COOPERACIÒN INTERNACIONAL ISPETP-IESJM. *Revista de Didactica Ambiental* .
- Esteban, À. (2002). *Introducciòn al Marketing* . Barcelona : Ariel .
- Fabra, F. F. (2008). *Un equipo a tiempo* .
- Fischer, L., & Espejo, J. (2007). *Maercadotecnia*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Garcia, A. N., Peral, B. P., & Castro, E. C. (2003). *Direccion de la Fuerza Ventas*. Madrid : ESIC.
- Kendall, K. E., & Kendall, J. E. (1997). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Prentice Hall.
- Koontz , H., O" Donnel , C., & Weihrich, H. (1990). *Elementos de adminstracion*. Madrid: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2002). *Direccion de Marketing*. Mexico: Prentice Educacion .
- Kotler, P. *Fundamentos de Marketing* . Mèxico : PEARSON EDUCACIÒN.
- Llamas, J. M., Saitò, Y., & Barragàn, L. (2004). *Estructutra cientifica de la venta*. Mèxico: LIMUSA.
- Martín, M. A. (2008). *Liderazgo Emprendedor* . México: CENGAGE .
- Mateo, Á. (2005). *Manual de ventas y negociacion* . LibrosEnRed.
- Parra, E. d., & Madero, M. d. (2003). *Estrategias de ventas y Negociacion*. Mèxico D.F: Panorama .
- Rafa. (2010). *La impuntualidad: ese mal nuestro*. Recuperado el 29 de 5 de 2013, de Blog Magazine
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Mexico: Editora Palmir E.I.R.L.
- Saldivia, J. F. (Octubre de 2009). Recuperado el sabado de Junio de 29, de
- Salvador, D. B. (2012). *Venta Personal*. Barcelona : UOC.
- Schnaars, S. P. (1991). *Estrategias de Marketing*. Madrid, España: Dias de Santos .
- Shaughnessy, J. O. (1991). *Marketing competitivo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitacion y Desarrollo de Personal*. Mèxico: LIMUSA.
- Solís, E., & Escobar, R. (2008). *Manual de capacitación*. Perú.
- Stanton, E. y. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

- Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Trosino, J. C. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Panorama: México.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de personal* . Mexico : CENGAGE learning.
- Valencia, J. R. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson .
- Vavra, T. G. (1992). *Como medir la satisfacción del cliente*. FC.
- Villatoro, R. P. (1990). *Proceso de capacitación*. México: DIANA .

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Barrio Nuevo y Asociados : <http://www.ventasyruteo.com/2009/04/la-venta-repetitiva-y-sus->
- Barrionuevo, P. (27 de Abril de 2009). *Ventas y Ruteo*. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de [ventasyruteo.com/ventas.html](http://ventasyruteo.com/ventas.html)
- Cao, A. d. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona : PAIDÒS .
- *Capítulo 9.- El conocimiento del producto*. (JUEVES de MAYO de 2013). Recuperado el JUEVES de MAYO de 2013, de <http://www.foromarketing.com/capitulo-9-el-conocimiento-del-producto>
- Encina, G. B. (2006). *Administración laboral agrícola*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>
- H.Koontz, & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* . México : McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ, N. A. (13 de Enero de 2013). *servicio de calidad* . Recuperado el 31 de Mayo de 2013, de [http://www.aniortecnico.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniortecnico.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm)
- Morales, R. (2008). *sidweb*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de <http://www.google.com.mx/#hl=es-419&sclient=psy->
- Mori Saavedra, P. (2007). *Sistema de bibliotecas* . Recuperado el 25 de Enero de 2013, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/salud/mori\\_s\\_p/cap2.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/salud/mori_s_p/cap2.htm)
- Negocios, C. (5 de Mayo de 2012). *Crece Negocios* . Recuperado el 27 de Febrero de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>

Nicaragua:

[http://nicablog|ger.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28:la-impuntualidad-ese-mal-tan-nuestro&catid=11:curiosidades&Itemid=24](http://nicablog|ger.com/index.php?option=com_content&view=article&id=28:la-impuntualidad-ese-mal-tan-nuestro&catid=11:curiosidades&Itemid=24)

- <http://www.oocities.org/es/jehutdonadelli/sem/introduccionteg.htm>
- Vila, E. (s.f.). *LA IMPORTANCIA Y LAS VENTAJAS DE UN BUEN CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO*. Recuperado el JUEVES de MAYO de 30 , de <http://www.clie.es/downloads/conocer.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO 1: ENCUESTA RELACION CLIENTE- VENDEDOR



### ENCUESTA PARA PROYECTO DE TESIS

Soy estudiante de la universidad de Quintana Roo. Estoy realizando una encuesta para conocer su opinión acerca del servicio de ventas de la panadería “Ana Isabel”. La información que me proporcione será para fines universitarios.

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Responde las siguientes preguntas con una “X” según sea su criterio.

1. ¿Hace cuanto tiempo que es cliente de la Panadería “Ana Isabel”?
  - Hace un año
  - Hace dos años
  - Mas de dos años
  - Desde que inicio
2. ¿cada cuando le provee la panadería “Ana Isabel”?
  - Lunes a viernes
  - Solo los domingos
  - Diario
3. ¿Cómo considera el servicio que le brinda el vendedor de panadería “Ana Isabel”?
  - Muy buena
  - Buena
  - Ni Buena Ni mala
  - Mala
  - Muy Mala
4. ¿Qué cualidad le agradan del vendedor? (R: Si su respuesta es negativa pase a la siguiente. R: Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 6.)
  - Responsabilidad y honestidad
  - Amabilidad y Atención
  - Carisma y Cordialidad
  - Otro. (Por favor especifique)\_\_\_\_\_
5. ¿Qué cualidades le desagradan del vendedor? (puede elegir más de una).
  - (Faltan y no avisan) irresponsabilidad
  - Mala atención y Poco interés
  - Rapidez
  - Otro. (Por favor especifique)\_\_\_\_\_
6. ¿Qué aspectos sugiere mejorar del vendedor de la panadería “Ana Isabel”? (puede elegir más de una).
  - Capacitación
  - Rapidez
  - Convencimiento del producto
  - Conocimiento del producto
  - Buena atención
  - Uso de uniformes
  - Otro. (Por favor especifique)\_\_\_\_\_
7. ¿En qué momento le gustaría que se le entregara el pan?
  - 1 a 2 pm
  - 2 a 3 pm
  - 3 a 4 pm
  - Otro. (Por favor especifique)\_\_\_\_\_
8. ¿Mencione algún beneficio o servicio adicional que le gustaría?
  - Teleras y pan de torta
  - (Más surtido) Variedad
  - Precio accesible
  - Delicadez en el producto
  - Más atención al cliente
  - Promociones
  - Otro. (Por favor especifique)\_\_\_\_\_
9. ¿Qué panes son sus preferidos?
  - Surtido
  - Solo barra

- Teleras y tortas  
 Todas las anteriores  
 Otro. (Por favor especifique) \_\_\_\_\_
10. ¿Qué otros panes le gustaría que realizara la panadería “Ana Isabel”?  
\_\_\_\_\_

## **ANEXO 2 ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LA PANADERÍA “ANA ISABEL”**

1. ¿Cuándo se fundó panadería “Ana Isabel”?
2. ¿Qué productos ofrece la empresa?
3. ¿Cuándo inicio la empresa cuantos empleados tenia?
4. ¿Actualmente cuántos empleados conforman panadería “Ana Isabel”?
5. ¿Cuál es la función de cada uno?
6. ¿Los empleados desempeñan eficientemente sus labores de ventas?
7. ¿Ha dado capacitación a sus empleados?
8. ¿Tienen conocimiento de las técnicas de ventas de la empresa?
9. ¿Qué habilidades y deficiencias observa en cada uno de sus vendedores?
10. ¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran cada uno de sus vendedores?
11. ¿A través de los años han existido cambios en su empresa?
12. ¿Cree que esos cambios han sido para mejorar?
13. ¿Conoce los programas de capacitación que implementa el gobierno?