Tesis
GP2008
G6.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
POSTGRADO EN GERENCA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA LA MEDICION DE LA GESTION DE LA FUERZA DE VENTAS EN UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR GASIFERO, BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DEL PMBOK PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE PROYECTOS

Presentado por:
YESICA CAROLINA GONZÁLEZ MORENO
Para Optar por el Título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos.

Asesor:
TEODORO CAMPOS

Caracas, Enero 2008

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Alba Graciela Moreno de González y David Ramón González Arteaga por su paciencia, comprensión y apoyo para lograr cumplir con el alcance de este proyecto.

A la empresa BOC Gases de Venezuela en la cual trabajo, por el apoyo y entendimiento en tiempo y colaboración de algunos compañeros, en especial a Eric Cedeño y Manuel Castrillo quienes compartieron conmigo la idea de realizar este postgrado que me permitirá continuar cosechando éxitos en mi vida laboral.

A todos los alumnos del Postgrado, quienes como yo recorrieron este difícil camino en equipo.

A mi tutor Teodoro Campos, por ofrecerme en todo momento su experiencia, conocimientos, paciencia y amistad.

A todos los profesores que nos dictaron clases, por compartir con nosotros sus conocimientos.

INDICE

Introducción 1
Capítulo I. El Problema de Investigación 3
1. Planteamiento del Problema 3
2. Objetivos de la Investigación 5
2.1 Objetivo General 5
2.2 Objetivos Específicos 6
3. Justificación de la Investigación 6
Capítulo II. Marco Teórico 8
1. Antecedentes de la Investigación 8
2. Bases Conceptuales 9
2.1 La Fuerza de Ventas 9
2.2 Gestión de la Fuerza de Ventas 11
2.2.1 Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas 11
2.2.2 Capacitación de la Fuerza de Ventas 13
2.2.3 Liderazgo de la Fuerza de Ventas 14
2.2.4 Motivación de la Fuerza de Ventas 14
2.2.5 Evaluación de la Fuerza de Ventas 16
2.2.6 Compensación de la Fuerza de Ventas 18
2.2.7 Supervisión de la Fuerza de Ventas 19
2.3 La Gestión de la Calidad 21
2.3.1 La Gestión de la Calidad en Proyectos 22
2.3.1 La Gestión de la Calidad según el PMBOK 22
2.4 La Calidad en el Servicio 24
2.5 Indicadores para medir la calidad de un trabajo o servicio 27
2.6 Importancia de medir las habilidades de la Fuerza de Ventas 30
Capítulo III. Marco Organizacional 32
1. Reseña de la Organización 32
2. Visión 34
3. Misión 34

4. Valores 34
5. Gestión de la Fuerza de Ventas en BOC Gases 35
Capítulo IV. Marco Metodológico 38
1. Diseño y tipo de Investigación 38
2. Unidad de Análisis, Población y Muestra 39
3. Variables: Definición Conceptual y Operacional 40
3.1 Definición Conceptual 40
3.2 Definición Operacional 41
4. Recolección, Análisis y Procesamiento de datos 42
5. Procedimiento 46
6. Consideraciones Éticas 46
Capítulo V. Análisis de Resultados 48
1. Resultados de la Revisión Documental 48
2. Resultados de las consultas para la ponderación de respuestas 50
Capítulo VI. Descripción de la Herramienta para la medición de la gestión de la fuerza de ventas, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos 55
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones 61
1. Conclusiones 61
2. Recomendaciones 62
Referencias Bibliográficas 64

LISTA DE TABLAS

1. Listado de personas encuesta 40
2. Versión inicial de la tabla de operacionalización de las variables 41
3. Versión completa de la tabla de operacionalización de las variables 42
4. Ponderación asignada a las respuestas del instrumento 45
5. Resumen ponderación respuestas de cada participante 51
6. Porcentaje de cumplimiento de la dimensión "Planificación" 53
7. Porcentaje de cumplimiento de la dimensión "Ejecución" 53
8. Herramienta estructurada para la medición de la gestión de la fuerza de ventas 56

LISTA DE FIGURAS

1. Organigrama de la Dirección de Ventas y del Departamento en estudio 36
2. Figura ilustrativa de la sección I de la encuesta ..... .44
3. Resultados del cuestionario de calidad 52
4. Resultados según la evaluación de las dimensiones 54

Resumen

Las Compañías, en general, han reconocido que el éxito de sus ventas depende cada día más de la Gestión que desarrolla la Fuerza de Ventas con los clientes y en consecuencia, sus directivos se han esforzado por adquirir habilidades y herramientas propias de la Fuerza de Ventas. La Fuerza de Ventas de una compañía es compleja, no siempre resulta fácil identificar la prioridad y las estrategias a aplicar para obtener el apoyo y compromiso de los clientes. Precisamente uno de los desafíos presentes que afronta el área de ventas de cualquier compañía, es hacer posible que los clientes estén 100% satisfechos y comprometidos con sus proveedores.

El presente estudio constituye el diseño de una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos. Dicho estudio se enmarca dentro del tipo de Investigación denominada "Investigación y Desarrollo", y se apoya en un diseño mixto que incluye la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como la revisión documental y la encuesta.

Los resultados obtenidos concretan la elaboración de una herramienta para medir la gestión de la fuerza de ventas una vez identificados los elementos que debía contener la misma según los criterios del PMBOK. De las 5 personas encuestadas que conforman el departamento en estudio, el vendedor de occidente y el gerente de división fueron los participantes que presentaron un mayor cumplimiento de los criterios establecidos. La encuesta mostró resultados superiores al 65%, lo cual estima la importancia que representa la gestión de la calidad para los encuestados. La dimensión "planificación" representó un mayor porcentaje de cumplimiento con respecto a la dimensión "evaluación", lo que muestra carencia para adaptarse a las necesidades de los clientes, y mejorar las técnicas ya desarrolladas. Dichos resultados sirven como fuente de información en la organización estudiada.

Palabras Clave: Fuerza de Ventas, desempeño, proyecto, organización, diseño.

Introducción

Este estudio tiene la finalidad de diseñar una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos.

El trabajo ha sido elaborado de una forma metódica, con la idea de brindar al lector toda la información procedente del tema de investigación. En este sentido, la propuesta de trabajo contiene siete (7) capítulos, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Se justifica el trabajo y se definen los objetivos generales y específicos.

Capítulo II: Marco Teórico. Se da el sustento al problema planteado a través de la exposición y análisis de teorías o enfoques que se consideran válidos para el estudio. Se abordan conceptos relacionados con la fuerza de ventas, la gestión que desarrolla y la importancia de medir dicha gestión. Adicionalmente se contemplan algunas generalidades sobre la gestión de la calidad en proyectos, gestión de la calidad según el PMBOK y la calidad en el servicio.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se plantea el tipo de investigación en la cual estará enmarcado el proyecto en estudio, las herramientas y procedimientos metodológicos a seguir para cumplir con los objetivos planteados.

Capítulo IV: Marco Organizacional. Se realiza una descripción general de la empresa BOC Gases de Venezuela, se expone la misión, visión y valores de la misma, y se explica brevemente la gestión que desarrolla la fuerza de ventas.

Capítulo V: Recolección y Análisis de Datos. Se describen los criterios utilizados para la elaboración del instrumento de recolección transmitido a los especialistas, y se hace el análisis de los resultados de los datos obtenidos.

Capítulo VI. Descripción de la Herramienta para la medición de la gestión de la fuerza de ventas, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos. Se describe la herramienta final, elementos que la conforman y su escala de medición.

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones. Se presentan las conclusiones del trabajo y se plantean las recomendaciones para futuros proyectos relacionados.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

BOC Gases de Venezuela, C.A. es una empresa líder en la Producción, Comercialización y Distribución de Gases especialmente utilizados por sectores energéticos, medicinales y alimenticios. A lo largo de los últimos años se han producido cambios importantes en la forma de comercializar productos y servicios, dichos cambios se deben en gran parte a la globalización y especialización de los mercados. Estos cambios comienzan a producirse cuando se toma conciencia de la necesidad de profesionalizar la labor de ventas y se consolidan cuando se desarrollan nuevas habilidades, se manejan nuevas herramientas y se introducen nuevos estilos de dirección.

Según Kotler (1996), en muchos mercados podemos afirmar que la diferencia entre competidores reside en la calidad del equipo de ventas. La empresa que tenga el equipo de ventas mejor planificado, seleccionado, preparado, motivado, y controlado, conseguirá el dominio del mercado. Kotler señala que en muchas situaciones puede afirmarse que la calidad del equipo de ventas es el factor clave del éxito de toda empresa. El director ó gerente de ventas puede desempeñar un papel crítico en el éxito de la empresa, puesto que la calidad del equipo de ventas depende en gran medida de sus esfuerzos.

La medición de la calidad del servicio es fundamental para poder realizar una gestión sistemática y objetiva de la satisfacción de los clientes externos.

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. Las compañías definen objetivos específicos para su fuerza de ventas. Si no se establecen normas, los representantes de ventas pueden pasar la mayor

parte del tiempo vendiendo productos establecidos a cuentas existentes, y descuidar los nuevos productos y clientes potenciales.

Conforme las empresas se mueven hacia una orientación de mercado más intensa, sus fuerzas de ventas necesitan enfocarse más al mercado y orientarse más al cliente. Según un trabajo de investigación realizado por BOC Group (2006), la perspectiva tradicional es que el vendedor debe preocuparse acerca del volumen y vender, y el departamento de mercadeo debe preocuparse de la estrategia y utilidades de comercialización. La perspectiva más reciente es que los vendedores deben saber como generar satisfacción al cliente y a su vez, utilidades para la compañía.

Si bien se diferencian nueve áreas del conocimiento como propios de la Gerencia de Proyectos, entre ellas el alcance, tiempo, costos, riesgos, calidad, integración, adquisiciones, comunicación y recursos humanos, el desarrollo de una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía tiene un especial énfasis en el área de calidad.

Es necesario determinar los objetivos, las estrategias, los aspectos que deben ser considerados para evaluar el desempeño de la Fuerza de Ventas, lo cual facilitará al equipo de trabajo a lograr el compromiso que existe entre la empresa y el cliente, y de esta manera aprovechar oportunidades que generen beneficios a ambos.

En atención a lo señalado en los párrafos anteriores queda claro que es determinante para el éxito de toda empresa una acertada gestión de desempeño por parte del equipo de ventas, en particular con aquellos clientes que se encuentran en fase inicial por cuanto les permiten crear un compromiso de trabajo desde el inicio de la gestión.

El diseño de esta herramienta basada en los lineamientos del PMBOK para la Gestión de la Calidad de proyectos representará un aporte al Departamento de Proyectos de la compañía en estudio y un avance a la Gestión de la Calidad de la Fuerza de Ventas. Cabe destacar que la Guía del PMBOK proporciona y promueve un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la dirección de proyectos, y tiene como finalidad principal identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.

La pregunta que pretende responder esta investigación en correspondencia con lo planteado es la siguiente:

¿Qué elementos deben ser considerados para el desarrollo de una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una Compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la Gestión de la Calidad de Proyectos?

La necesidad de dar respuesta a ésta y tal vez a otras preguntas, es la razón de ser de esta investigación.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Desarrollar una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar las herramientas que emplea actualmente la Fuerza de Ventas de la empresa objeto de estudio para el mejoramiento de su desempeño.
- Evaluar las herramientas existentes de la Fuerza de Ventas para el mejoramiento de su desempeño.
- Determinar los aspectos fundamentales a evaluar para llevar a cabo una gestión de ventas satisfactoria.
- Proponer un modelo que permita medir la gestión de ventas que se está llevando a cabo actualmente.

3. Justificación de la Investigación

El Diseño de una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos es pertinente, por cuanto esta compañía como parte de su proceso evolutivo y de crecimiento, muestra una tendencia a evaluar sus procesos continuamente en busca de mejores resultados.

Eludir esta realidad organizacional puede ocasionar que compañías del sector gasífero u otras áreas relacionadas pierdan la oportunidad de visualizar y desarrollar una ventaja competitiva con la detección temprana de posibles cambios que deban implantarse en la gestión de la Fuerza de Ventas, siendo éste uno de los factores que contribuye a mejorar la rentabilidad del negocio.

Desde el punto de vista estratégico y práctico para la empresa, del resultado de esta investigación podrían derivarse importantes conclusiones y recomendaciones, que sentarían las bases para consolidar o redefinir las herramientas de medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del sector gasífero.

Desde el punto de vista teórico, los resultados de esta investigación servirán para comprender mejor el efecto de un adecuado desempeño de la Fuerza de Ventas en la captación y consolidación de los clientes, basado en lo lineamientos ofrecidos por la gestión de la Calidad de los proyectos, ya que si la filosofía de la Calidad no está debidamente instaurada dentro del proyecto, el énfasis será corregir insatisfacciones y no prevenir la ocurrencia de lo no deseado.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio servirá como parámetro de referencia para estudios posteriores que estén relacionados con el área de la Calidad de Proyectos.

Capítulo II
Marco Teórico

1. Antecedentes de la investigación

La revisión bibliográfica indica que son pocos los reportes de proyectos de investigación académica que se pueden ubicar en el área del conocimiento que intenta abordar este proyecto de investigación como lo es el diseño de una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos.

El principal antecedente lo constituye el Trabajo de Grado elaborado por la Ing. Xiomara Plazas (1999) titulado "Diseño de un modelo de Planificación Estratégica para el mejoramiento del desempeño de la Gestión de mantenimiento de los equipos de generación de ENELBAR" elaborado con el fin de optar al titulo de Especialista en Gerencia de Proyecto de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Este estudio de tipo Investigación y Desarrollo, se planteó como objetivo: Evaluar las causas que inciden en la realización exitosa de tan importante gestión a fin de avizorar la optimización de la misma y sugerir mejoras en los diferentes niveles de desempeño. En su estudio Plazas (1999) a través de entrevistas realizadas y observación directa en el campo, detecta algunas deficiencias en relación a factores que inciden en la calidad del servicio, materiales, métodos, mediante los cuales se realizan los procesos. En las recomendaciones, Plazas señala que se siga desde las etapas más tempranas de cualquier proyecto el modelo de planificación estratégica propuesto con la finalidad de desarrollar una adecuada gestión de mantenimiento. Además agrega que dicho modelo puede ser adaptado a otros departamentos de mantenimiento de otras compañías, siempre y cuando se consideren las características particulares de cada caso. Finalmente, señala que una vez diseñado e implementado el modelo de planificación

estratégica, se deben establecer mecanismos de monitoreo de la calidad del mismo.

Las conclusiones y recomendaciones de Plazas (1999) orientaron la formulación de este proyecto de investigación así como la identificación de distintas fuentes documentales para la elaboración del marco teórico. Además proporciona una ayuda para la conformación del desarrollo metodológico requerido para el logro de los objetivos planteados.

2. Bases Conceptuales

2.1 La Fuerza de Ventas

Según Díaz (1996), la Fuerza de Ventas, también denominada Gerencia Comercial, dirige su actuación hacia la colocación de los productos o mercancías, que la empresa fabrica o simplemente comercializa, mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado. Es el proceso metodológico iniciado por el vendedor tras la meta en términos de resultados con calidad, productividad, consistencia y rentabilidad. En ocasiones, integra en su campo las actividades de mercadeo y de estudio o prospección de mercados.

La fuerza de ventas comprende a todos aquellas personas que se dedican a la ejecución de ventas, sean éstas de productos o de servicios, lucrativos o no lucrativos, y que desarrollen sus labores solas o en combinación con otras de apoyo, tales como mantenimiento, diagnóstico, supervisión, entregas de mercadería y otras. La Fuerza de Ventas desarrolla por lo general actividades operativas, aunque es normal encontrar vendedores que también participan en decisiones gerenciales relacionadas con otras áreas de la empresa. Igualmente,

algunas veces los vendedores son los gerentes que se dedican, además de dirigir al resto del personal, a atender clientes especiales, denominados "de Gerencia".

Los vendedores constituyen una fuente de información constante y de primera mano sobre lo que está sucediendo en el mercado. Son ellos los que están en contacto directo con los clientes compradores y hasta usuarios, y por tanto, sus opiniones deben ser tomadas en cuenta para numerosas decisiones que los gerentes necesitan tomar a diario.

Díaz y Kotler (1996) señalan que la fuerza de ventas es una pieza clave en el organigrama de cualquier empresa, ya que de nada vale fabricar o disponer de buenos productos o servicios para prestar si no se venden o no se saben vender. Para ellos, la fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes, es la compañía misma para muchos clientes.

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y la posición que ésta desea en estos mercados. Por lo común, las compañías definen objetivos específicos para su fuerza de ventas ya que si no se establecen normas, los representantes de ventas pueden desarrollar técnicas que no garanticen una gestión satisfactoria desde la fase inicial del proceso. Conforme las empresas se mueven hacia una orientación de mercado más intensa, sus fuerzas de ventas necesitan enfocarse más al cliente. Anteriormente, los vendedores tendían a preocuparse por el volumen de las ventas y vender, mientras el área de mercadeo se preocupaba por la estrategia y utilidades de la comercialización. Actualmente, la perspectiva más reciente es que los vendedores deben involucrarse con la organización del cliente, y ayudarlo a tomar la decisión que más le sea conveniente.

Dentro de este servicio que presta la fuerza de ventas, el término calidad es el factor clave del éxito de la venta, y la medición de la misma es fundamental para

realizar una gestión objetiva de la satisfacción de los clientes externos (Díaz, 1996).

2.2 Gestión de la fuerza de ventas

Para Thompson (2007), la gestión de la fuerza de ventas, incluye un conjunto de actividades que se pueden clasificar en· (1) Reclutamiento y selección, (2) capacitación, (3) dirección, (4) motivación, (5) evaluación, (6) compensación y (7) supervisión; las cuales, se explican en detalle a continuación:

2.2.1 Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas:

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, 2004).

Ahora, para que una empresa tenga un buen sistema de reclutamiento necesita realizar al menos cinco funciones: (a) Recibir de forma continua los C.V. (currículum vitaes) de personas que están interesadas en postular al cargo de vendedor, (b) capturar información de los mejores vendedores de la competencia o de otros rubros, (c) tener contacto frecuente con todas las fuentes adecuadas de postulantes (universidades, bolsas de trabajo, empresas especializadas en contratación de personal, caza-talentos, etc.), (d) tener un banco de datos de postulantes actualizado y (f) proporcionar un flujo de solicitantes más calificados de lo que se necesita durante el período de reclutamiento.

El objetivo de la fase de reclutamiento es el de contar con un conjunto de solicitantes suficientemente amplio como para disponer de un número conveniente de personas que cumplan con los criterios de selección, asegurando así que el

reclutador tenga la oportunidad de efectuar una selección crítica (Sandhusen, 2002).

El reclutamiento incluye, por lo general, las siguientes tareas:

1. *Preparar por escrito una descripción del puesto:* Esto sirve para (1) determinar el perfil de los candidatos, (2) explicar a los postulantes lo que se espera de ellos en caso de ser contratados y (3) para determinar si el postulante cumple con el perfil requerido. Para realizar ésta tarea es necesario plantearse algunas preguntas, como: ¿Son necesarias las tareas administrativas y de planificación?, ¿son frecuentes los desplazamientos y viajes?, ¿los clientes requieren de una capacitación técnica por parte del vendedor?, ¿los clientes tienen alguna profesión en particular?, etc.
2. *Reclutar un número adecuado de solicitantes:* Para ello, la empresa puede acudir a su Banco de Postulantes o a opciones externas de reclutamiento, como agencias de empleo, universidades, etc.
3. *Elegir entre los postulantes a las personas más calificadas para el puesto:* Para ello, se realiza una exhaustiva revisión de los C.V. (Currículum Vitaes) para determinar si existe una compatibilidad preliminar entre las características del postulante y los requerimientos de la empresa. En algunos casos, es necesario solicitar referencias de los anteriores trabajos.

En lo referente a la fase de "selección" del personal de ventas, es importante conocer y utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar (con mayor precisión) qué solicitantes poseen las aptitudes y actitudes deseadas. Algunos de éstas herramientas son: (1) Los formularios de solicitud de empleo en los que se solicita la mayor cantidad de datos que puedan ser de utilidad, (2) las entrevistas (al menos dos o tres para conocer mejor a la persona), (3) la obtención de referencias (especialmente de sus anteriores trabajos), (4) la revisión de informes crediticios (para asegurarse que no tenga problemas legales

por deudas a entidades financieras), (4) los exámenes psicológicos y de aptitudes (realizadas por especialistas) y (5) las auscultaciones médicas (realizadas por médicos del trabajo). Cabe señalar, que los métodos de selección a utilizar dependen del perfil que se necesite para el puesto y el nivel de ingresos al que pueda aspirar el nuevo vendedor. Por ejemplo, si se requiere un vendedor con un alto grado de especialización (como un ingeniero de sistemas, un químico farmacéutico, etc.), los niveles de ingresos deberán ser acordes a ese perfil, por tanto, se utilizarán la mayor cantidad de métodos para elegir a la persona más adecuada.

Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el de conformar un grupo comprometido con la visión y los objetivos de la empresa, que tenga las condiciones para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa.

2.2.2 Capacitación de la Fuerza de Ventas:

La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la fuerza de ventas obtenga los siguientes conocimientos:

1. *Conocimiento de la empresa u organización:* En lo relacionado a su 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 (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, etc.) y potenciales. Y también, de la competencia (los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc).

Para ello, los nuevos vendedores pasan por un programa de capacitación que suele durar semanas e incluso meses (como sucede con aquellos productos que requieren una alta especialización). Cabe destacar, que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas una capacitación continua a través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, que hoy en día pueden ser presenciales o a través del internet.

2.2.3 Liderazgo de la *Fuerza de Ventas*:

Consiste básicamente en liderar el trabajo de la fuerza de ventas en la realización de actividades tan importantes como: La identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, la cantidad de visitas que deben realizar al día (cobertura), la frecuencia de visita que le deben dar a cada cliente (por ejemplo, 1 visita al mes como mínimo), la elaboración de una ruta de visitas coherente y productiva, el cumplimiento de las normas de visita a los clientes, la elaboración y presentación de informes, etc.

2.2.4 Motivación de la Fuerza de Ventas:

Según Stanton (2004), los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación, dadas las características de este trabajo. Por ello, la gerencia de ventas enfrenta el reto de motivar continuamente a sus vendedores.

Sin embargo, la motivación como tal, no puede generarse desde el "exterior" porque constituye un impulso "interno" de cada persona (Sandhusen, 2002); por tanto, lo que sí se puede hacer es incentivar al personal de ventas para contrarrestar las fuerzas desmotivadoras (los clientes que realizan demandas o reclamos excesivos, la competencia que tiene ofertas más agresivas, la presión por alcanzar la meta de ventas, la inseguridad, etc).

Existen diversas estrategias para incentivar a la fuerza de ventas. En ese sentido, Sandhusen (2002) describe los incentivos directos e indirectos:

- *Incentivos directos*:
  - Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.
  - Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.
  - Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.
- *Incentivos indirectos:*
  - *Realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita (en el buen sentido de la palabra) entre sí, por ejemplo, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una recompensa monetaria.*

Otro método para incentivar a la fuerza de ventas consiste en determinar qué los motiva (Stanton, 2004), y qué es lo que motiva a cada vendedor, por ejemplo: la necesidad de dinero, de reconocimientos por sus logros, de pertenecer a un grupo de trabajo, etc. Luego, se emplea una serie de herramientas para estimularlos, por ejemplo: incentivos económicos, reconocimientos especiales, premios especiales (viajes, cruceros, etc.) y otros que la gerencia de ventas puede implementar de acuerdo a las características de su fuerza de ventas.

2.2.5 Evaluación de la *Fuerza de Ventas*:

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento (Stanton, 2004). Según Stanton, una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación:

(a) *Bases de evaluación cuantitativas:* Esta evaluación se realiza en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados).

- Las medidas de entradas son:
  - Número de visitas por día, semana o mes.
  - Número de propuestas formales presentadas.
  - Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

- Las medidas de salida son:
  - Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
  - Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
  - Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
  - Número y promedio de dinero por pedido.
  - Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos).
  - Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

(b) Bases de evaluación cualitativas: Algunos factores que se toman en cuenta en este tipo de evaluación, son:

- Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
- Nivel de preparación de las visitas.
- Administración del tiempo.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.

Por otra parte, también existen los métodos informales y formales de evaluación de la *fuerza de ventas* (Sandhusen, 2002):

- M*étodos informales:* Se basan en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes de las visitas realizadas, el acompañamiento del gerente de ventas a los vendedores (trabajo de campo), etc.

- M*étodos formales:* Se basan en la evaluación de los resultados obtenidos, por ejemplo, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor de la fuerza de ventas, comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años, revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, etcétera.

Gracias a toda la información recopilada mediante las actividades de evaluación de la fuerza de ventas, el gerente de ventas puede determinar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar su trabajo y cumplir su plan. Esto es indispensable para recompensar los aspectos positivos y/o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento de los puntos débiles.

2.2.6 Compensación de la *Fuerza de Ventas*:

Si se quiere mantener a la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo. Para ello, existen diversos métodos para compensar a la fuerza de ventas. Los más empleados, son los siguientes:

- *El salario o sueldo fijo:* Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él (Stanton, 2004), Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.
- *La comisión:* Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito (Stanton, 2004). Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10% del total vendido y cobrado en valores (si el vendedor logra ventas de $10.000, recibe $1.000 de comisión).
- *Incentivos económicos:* Consiste en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa (por ejemplo, $500 por lograr el 100% del presupuesto de ventas).
- *Compensaciones combinadas:* Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.
- *Compensación monetaria indirecta:* Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, cursos de especialización pagados en el exterior, entre otros.

Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación así como sobre el método. El nivel se refiere al ingreso total en efectivo que el vendedor gana en un determinado periodo y está influido por el

perfil de la persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes (Stanton, 2004).

Un aspecto muy importante es que el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para dirigir sus actividades de tal forma que sean coherentes con los objetivos plasmados en el plan de mercadotecnia (Kotler y otros, 2004).

Cabe destacar, que hoy en día existe una tendencia hacia compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones con sus clientes, así como para fomentar el valor a largo plazo para los mismos. Esto resulta muy útil para evitar que algún vendedor eche a perder una relación con un cliente por presionar demasiado para cerrar una venta (Kotler y otros, 2004).

2.2.7 Supervisión de la *Fuerza de Ventas*:

La supervisión es un medio de capacitación continua y un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado. Sin embargo, Thompson (2006) indica que una pregunta que debe responder acertivamente el gerente de ventas, es: ¿Cuánto debe supervisar? Si supervisa mucho, puede limitar, sofocar e incluso causar estrés al vendedor (lo que repercute negativamente en los resultados). Pero, si deja muy libre a la fuerza de ventas puede ocasionar una disminución en los niveles de calidad de cada entrevista y de los servicios al cliente (consecuencia de una falta adecuada de dirección).

Es difícil supervisar a la fuerza de ventas comenta Montoya (2007), porque trabajan de manera independiente y en sitios donde no pueden ser observados constantemente. Pese a ello, la supervisión es un medio de continuar la capacitación y un medio para asegurarse de que se cumplan las políticas y objetivos de la compañía.

El método más eficaz de supervisión es la observación personal en el campo. Por lo regular, la fuerza de ventas pasa al menos la mitad del tiempo viajando. Entre otras herramientas de la supervisión se citan los informes, la correspondencia y las reuniones de ventas.

Los gerentes de venta deben saber lo que están haciendo sus subordinados para premiarlos o hacer propuesta constructiva para mejorar las cosas. La medición del desempeño también ayuda a los vendedores a descubrir oportunidades de mejorar o fortalecer lo que hacen. Aquellos con pocas ventas saben que algo están haciendo mal. Pero tal vez no sepan cuál es el problema, si no cuentan con normas objetivas que les permitan medir su labor.

Según Jáuregui (2001), cualquier compañía debe mantener un estricto control sobre sus resultados y debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la empresa.

Para ello existen normas que permiten medir la efectividad de la gestión de ventas y a los cuales es necesario hacerles un seguimiento adecuado que permita detectar rápidamente los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad a largo plazo. Hay 3 tipos de normas para hacer la evaluación de desempeño en las empresas:

- Normas de Efectividad: Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.
- Normas de Eficiencia: Son normas relacionadas con los costos relativos.
- Normas de Efectividad - Eficiencia: Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

2.3 La Gestión de la Calidad

Según comenta Sanz y Rodríguez (1999), la gestión de la calidad se puede entender como el conjunto de actividades y medios necesarios para definir e implantar un sistema de la calidad, y responsabilizarse de su control, aseguramiento y mejora continúa. En este sentido, la gestión de la calidad en cualquier organización cuenta con dos niveles de trabajo:

- El nivel de organización, donde se trata de crear y gestionar una infraestructura que fomente la calidad de los productos y servicios mediante la adecuación y mejora de las actividades y procesos involucrados en su producción e, incluso, en su comercialización y en la interacción con los clientes.
- El nivel de proyecto, donde las guías que la infraestructura organizativa prevé para las distintas actividades de desarrollo deben ser adaptadas a las características concretas del proyecto y de su entorno para ser aplicadas en la práctica.

Una empresa orientada al mercado se esfuerza por mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes mediante una continua mejora de todas sus operaciones. La Gestión de la Calidad, es un proceso basado en una metodología de trabajo en equipo en el que se comparten las decisiones, se suman todos los recursos con el fin de obtener nuevos productos y servicios y solucionar los problemas. Es un continuo proceso circular donde la información fluye del cliente a la compañía y de la compañía al cliente, fundamentalmente a través del personal de ventas. Los vendedores transmiten las preguntas que se les formulan respeto a los productos y sus especificaciones, los pedidos, los problemas de los clientes y los cambios en las necesidades a otros departamentos de sus organizaciones, como los de investigación de mercadeo, planificación de productos, ingeniería, publicidad, contabilidad, producción o envíos. La calidad de esta información suele

ser el factor de mayor importancia entre los que influyen en la satisfacción del cliente.

2.3.1 La Gestión de la Calidad en Proyectos

Sanz y Rodríguez (1999) señalan también que en cada proyecto de desarrollo, el aseguramiento de la calidad supone la aplicación de las guías de proceso marcadas por las disposiciones que, al nivel de organización, se han establecido, bien sea como un sistema de calidad bien definido o bien mediante una serie de procedimientos y estándares preceptivos. En cualquier caso, la medición supone, junto a las actividades de verificación y validación (auditoria), una de las técnicas principales previstas en los estándares para el control y el aseguramiento de la calidad. Desde este punto de vista, la medición puede contribuir tanto en el control de los procesos y actividades como en el de los productos, para comprender la situación de los mismos o para controlar si cumplen los requisitos pedidos o un cierto nivel de calidad.

2.3.2 La Gestión de la Calidad según el PMBOK

En el PMBOK (PMI, 2004), en torno a la Gestión de la Calidad del Proyecto, se explica lo siguiente: "Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan la política, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga todas las necesidades por las cuales se emprendió".

Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar los procesos del proyecto dentro de un sistema de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad del proyecto debe estar alineado, tanto como sea posible, con el sistema de gestión de la calidad de la organización originaria.

La orientación sobre la gestión de la Calidad en los proyectos está soportada por los ocho (8) principios de la gestión de la calidad:

- Enfoque al cliente,
- Liderazgo,
- Participación del personal,
- Enfoque basado en procesos,
- Enfoque de sistema para la gestión,
- Mejora Continua,
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión,
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Estos principios deben constituir la base de los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones originaria y encargada del proyecto.

La Gestión de la Calidad en proyectos comprende 3 procesos fundamentales:

- Planificación de la Calidad. Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. Identificación de los estándares de calidad relevantes para el proyecto y determinación de cómo satisfacerlos.
- Control de la Calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. Verificación de los resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificación de modos de eliminar las causas de desempeño insatisfactorio.
- Aseguramiento de la Calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplen los requisitos de la calidad.

Evaluación del desempeño completo del proyecto de manera regular, de modo de brindar confianza de que el proyecto satisfará los estándares de calidad relevantes.

La Gestión de la Calidad del proyecto debe apuntar tanto a la gestión del proyecto, como al producto entregado por el proyecto.

2.4 La Calidad en el Servicio

Quija señala que hoy en día es frecuente que algunas empresas deseen diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, o simplemente, buen servicio.

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente se experimenta. La razón por la que las empresas no logran ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben lo que significa el término exactamente.

Ishikawa (2000) comenta que los clientes son todas las personas que se benefician de los procesos, servicios y productos de la empresa. Al hacer esta distinción, la filosofía de la calidad en el servicio confiere a todos los trabajadores de una institución tener una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes.

No se puede ni se debe olvidar que independientemente del tipo de institución de que se trate; el fin último para el que la organización ha sido creada, es para satisfacer al cliente.

De hecho, quien paga el sueldo de los empleados de manera indirecta es el cliente; por esta razón, el cliente es el "activo" más importante de cualquier empresa, es la "inversión" más valiosa, puesto que la sobrevivencia de ésta sólo se garantizará si hay clientes que paguen por los servicios o productos que se ofrecen.

El servicio se entiende como un conjunto de actividades que satisfacen las necesidades del cliente; aquellas actividades intangibles derivadas de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer no solo las necesidades, sino también los deseos y expectativas, la distinción que se hace entre una empresa de servicios y de productos es cuestionable, ya que la única diferencia radica en la falta de un producto físico.

El proceso es un encadenamiento de actividades que tiene por objeto la obtención de un resultado final definido, realizado por un conjunto organizado de recursos (humanos, metodológicos, materiales y máquinas). Estos tres elementos en su conjunto deben reunir características y atributos específicos y tangibles.

La calidad en el servicio es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Lograr una cultura de calidad en el servicio requiere que en cada persona que integra la organización, se genere un cambio y el desarrollo de una serie de valores y actitudes. Una actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar las opiniones del cliente, actuar en una forma que se resuelvan sus problemas y se satisfagan sus expectativas.

Por ejemplo, quienes tienen la oportunidad de acceder a un empleo en los servicios de salud, el punto central es la relación entre las necesidades del usuario y la capacidad técnica e interpersonal del prestador del servicio. Se trata de un proceso en el que el trabajador de una institución de salud tiene la posibilidad de contribuir a que su empresa se fortalezca a través de otorgar atención de calidad. La orientación al cliente (usuario, paciente, etc.) está basada en un vínculo de cooparticipación emocional, que sólo termina cuando el paciente ve satisfechas sus necesidades y expectativas. Es necesario reconocer la dignidad del paciente, tratarlo en su totalidad, respetar su libertad de elección, fomentar su participación y desde luego ponerse en el lugar del otro.

Sin embargo, frecuentemente en la práctica se encuentran personas poco dispuestas que parecen tener siempre maneras de resistirse a aceptar los cambios que la calidad implica. Puede ser que el temor a perder el estatus o la necedad tengan algo que ver con la oferta de servicios deficientes, eligen el camino de la orientación a satisfacer sus propias necesidades como trabajadores y no el de la orientación hacia el usuario como el ser más importante en una organización.

La calidad en el servicio implica un cambio de actitudes y mentalidad, requiere de ejercer valores perdurables y establecer un compromiso para con los clientes. La calidad en el servicio requiere de las personas que laboran en la organización; más capacidad, capacitación y dedicación personal. La idoneidad personal es, por tanto un factor imprescindible. Todo el personal debe conocer su función y desempeñarla correctamente para que el cliente no tenga que realizar trámites burocráticos, largas esperas o sufra de una mala atención o despotismo. En la calidad en el servicio el factor más importante son las actitudes del personal y su esfuerzo para lograr la calidad de atención. Es necesario tener presente que independientemente de los sistemas, los procesos, la tecnología y las instalaciones con las que cuente una organización, lo importante es la calidad, que

es definida por el cliente como la satisfacción de sus necesidades y por la atención que se le otorgue.

Los empleados de cualquier institución, deben tener habilidades y destrezas para complacer al cliente. La reacción de un cliente a lo que se llama un buen servicio y un mal servicio es inmediata; un cliente descontento puede influir sobre muchas personas, al igual que un cliente satisfecho. Es importante que el personal que tiene contacto con el cliente, posea la competencia profesional por su presencia, por su trato y por su forma de dirigirse; para que el cliente al evaluarlo, no sólo califique a la persona, sino consecuentemente al servicio y a la imagen de la institución.

La calidad surge cuando el usuario siente satisfacción al ser atendido y el trabajador siente satisfacción de otorgar servicios.

2.5 Indicadores para medir la Calidad de un Trabajo o Servicio

Aunque en algunos casos la necesidad de medir sea clara, saber que medir y la mejor forma de hacerlo no es fácil. Hay diferentes vertientes sobre la medición:

- Se puede medir el servicio,
- Se puede medir las variables críticas
- Se puede medir el desempeño particular, etc.

Evidentemente, hay una infinidad de indicadores y una serie de principios que se pueden aplicar, entre ellos:

- Los indicadores deben reflejar la percepción del cliente en cuanto al servicio. Aunque por principio los indicadores deben ser establecidos en forma cuantitativa, es recomendable empatar los estadísticos con

encuestas de servicio para lograr una medición integral. Si hay una brecha grande podría haber 3 posibilidades:

- La evaluación es incorrecta
- Lo evaluado es incorrecto, y
- No se está comunicando correctamente lo que se evalúa hacia los clientes.

- La medición debe ser clara y correctamente difundida para evitar errores de interpretación. Una vez definidos los métricos requeridos, hay que explicar perfectamente la forma en que deberán medirse. No existe espacio para la ambigüedad ni la interpretación personal.

- Se debe tener cuidado con los promedios y/o mediciones a totales. Los sistemas de medición deben estar reforzados de una fuerte y constante verificación del o los clientes afectados por dicha medición (ya sean internos como externos). Los valores totales pueden disfrazar una caída en el servicio en algún día determinado. Esas caídas en algunos casos son determinantes, sobre todo en industrias donde la consistencia es crítica. Al tiempo que la medición se puede abrir horizontalmente, también es adecuado hacerlo verticalmente, es decir, el día 3 se observa un nivel de servicio del 99%. Este valor puede estar constituido de varios clientes con 100% y, quizás, uno con 50%. Dicho cliente pudiera estar muy molesto y no le interesa el servicio promediado de los demás. Si se cuenta con las herramientas adecuadas, se recomienda medir a partir de excepciones o rangos para no perder visibilidad. Cuando existen diferentes líneas de producto hay que medirlas por separado, independientemente del peso que pudieran tener en la contribución total. No se puede olvidar que algunas tienen una función estratégica sin importar su volumen de ventas. Finalmente, es importante recalcar que la tendencia en cuanto a servicio es

la personalización. La medición tiende a ser controlada por pedido y por cliente, midiendo el nivel de servicio que proporcionamos en cada transacción por particular y el costo o rentabilidad que se generó. Los gerentes administrarán y analizarán las excepciones buscando las áreas de oportunidad que se pudieran presentar, en lugar de conformarse con promedios o totales atractivos.

- Se debe tener cuidado con efectos colaterales que pudieran traer los indicadores. Lo que se mide es lo que se obtiene, y en este caso, se pudiera obtener, y hasta más: si se piensa en una empresa que prefactura y que dentro de sus indicadores incluye los errores de inventario que se representan con la generación de notas de crédito. El mensaje es claro, lo que se busca es disminuir las notas de crédito. ¿Qué pudiera pasar? Que al concentrarnos en las notas de crédito la gente se ocupe de matar diferencias vía movimientos internos, evitando más notas de crédito al borrar existencia de productos que se comprobó no existentes físicamente. Lo anterior es correcto en términos de servicio; sin embargo, no es correcto que el cliente reciba una nota de crédito si se pudo evitar. El problema inicia cuando el equipo, en lugar de buscar identificar el origen de una diferencia, se centra a ser muy ágil en el borrado de inventario. Si es posible hay que integrar los valores de ambas actividades y reflejarlas en el indicador y, en caso de que esto sea complicado, por lo menos observar los efectos de ambos.

- La medición debe ser consistente y revisada a detalle para evitar diferencias. Cuando se descubren mejores indicadores de desempeño, siempre deberá ponderarse el beneficio de una nueva métrica versus el mantener valores consistentes para poder determinar tendencias. En este sentido, salvo en casos extremos, se puede optar por la consistencia en la medición. En paralelo, es recomendable revisar periódicamente la

mecánica y procesos de medición externos, como el área de auditoria, a fin de mantener lo más transparente y preciso el sistema.

- Los beneficios de la medición deben de ser mayores a los costos relacionados de recabar y analizar los datos. Como cualquier proyecto, en este caso, el factor costo/ beneficio debe estar presente, lo cual ayuda a cuidar la sobresaturación estadística el ser críticos en qué tipo de información y para qué se requiere.

- Hay que tener muy clara la estrategia operativa y de negocios y saber qué se busca en cuanto a información. Los sistemas de medición deben de estar alineados a las estrategias operativas y de negocio, de tal forma que agreguen valor y soporten las decisiones de empresa que se han definido.

- El sistema de medición debe evolucionar a la par de las operaciones. Típicamente una vez establecido un sistema de control se mantiene por años. Es importante hacer de ese sistema una actividad dinámica que sea desarrollada para ayudar al correcto funcionamiento de las operaciones y que respondan a los nuevos requerimientos y complejidades que la realidad cambiante y exigente demanda.

- Los sistemas de medición tienden a convertirse en una de las principales herramientas de gestión de personal.

2.6 Importancia de medir las habilidades de venta

Es muy importante que toda compañía mantenga una herramienta de evaluación de desempeño de sus equipos de venta ya sea frente a sus clientes externos o bien ante su correspondiente cliente interno, es decir, el resto de los empleados. La idea es ponerse en el lugar del otro para saber si con las prácticas

y actitudes de la fuerza de ventas actual se están consiguiendo los objetivos esperados. De no ser así, es necesario revisar las debilidades y poner en marcha un plan de mejora inmediato de las mismas (Galli, 2003).

Capítulo III
Marco Organizacional

1. Reseña de la Organización

BOC Gases de Venezuela es una filial de BOC Group, con operaciones en Venezuela desde 1947. Siguiendo los estándares de seguridad y calidad de la casa matriz ubicada en Inglaterra, BOC Group es considerado como uno de los grupos industriales de gases más importantes a escala mundial en la producción, comercialización y distribución de Gases del Aire.

Con sedes en más de 45 países distribuidos en América, Asia, Pacífico, Europa y Africa, BOC contribuye con el desarrollo de soluciones tecnológicas y de producción comercial de insumos energéticos para más de dos millones de clientes en el mundo.

La experiencia y el conocimiento concentrado en más de 44.500 profesionales que constituyen BOC Group, hacen de esta compañía en Venezuela un fuerte competidor en materia de producción y desarrollo de tecnologías de aplicaciones de gases del aire, especialmente utilizados por sectores energéticos, medicinales y alimenticios en mercados locales y globales con amplias proyecciones de crecimiento.

En Venezuela, BOC Gases tiene presencia en todo el territorio nacional, y su amplia trayectoria por más de 50 años le ha permitido enlazar sus canales de distribución y suministro para brindar el soporte necesario a los clientes de acuerdo con sus requerimientos.

De esta manera, la distribución y el suministro de productos se efectúa mediante los centros de BOC Gases ubicados en Antímano, Maracay, Guacara, Morón, Barquisimeto, Maracaibo, Punto Fijo, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz.

A través del soporte de sus dos líneas de negocios PGS e ISP, brinda asistencia técnica y distribución de productos de acuerdo con las necesidades de los clientes actuales y potenciales, siempre bajo las más estrictas normas de calidad y seguridad industrial.

La línea de negocio ISP (la cual contempla la gerencia en estudio del proyecto) presenta un portafolio de gases, productos y servicios asociados de manera segmentada:

- BOC Industrial: Soluciones integrales y a la medida de los clientes para procesos de corte y soldadura, incluye en su portafolio: gases de soldadura, máquinas para soldar, abrasivos, elementos de seguridad para el soldador, todos soportados con la mejor asistencia técnica.
- BOC Medical: Compromiso con el sector medicinal, entregando valor, seguridad, e innovación en el uso de gases medicinales, productos y servicios para las instituciones de salud.
- BOC Scientific: La calidad de productos y servicios se refleja en la pureza y exactitud las distintas mezclas de gases.
- BOC refrigerantes: está asado en un completo portafolio de refrigerantes, con una extensa lista de servicios asociados a los productos.
- BOC Hospitality: La calidad de productos y servicios garantiza que las bebidas siempre tengas las mejores burbujas. Los clientes con dispensadores de bebidas pueden apoyarse en el conocimiento, experiencia y los recursos de OC gases para desarrollar sus negocios. Comprende otros productos para uso en el sector entretenimiento como Helio para globos y Hielo Seco.

2. Visión:

- Ser reconocidos como Líderes en Producción, Distribución, Comercialización y Exportación de gases, productos y servicios industriales y medicinales, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en Venezuela y otros países.
- Lograr un ambiente de trabajo basado en el respecto a la dignidad y la equidad; desarrollando las competencias, reconociendo el desempeño personal y propiciando un medio confiable, retador, emocionante e industrialmente seguro.
- Ser responsables por la conservación del ambiente en el desarrollo de nuestras actividades para beneficio de la comunidad y las generaciones futuras.
- Obtener rentabilidad y crecimiento en el largo plazo cumpliendo con las expectativas de nuestros accionistas.

3. Misión:

Desarrollar y ejecutar el Plan de mercadeo, ventas y operaciones mediante la motivación y el entrenamiento de nuestro capital humano con el objetivo de suministrar gases con excelencia a nuestros clientes – gases, productos y servicios industriales y medicinales - para obtener el rendimiento y permanencia de nuestro negocio.

4. Valores

- **La Responsabilidad.** Para BOC Gases es fundamental y especialmente medida por las entregas a tiempo y el cumplimiento de los compromiso adquiridos con nuestros clientes y proveedores.

- **La Colaboración.** Traducida como el trabajo en equipo y el apoyo mutuo para alcanzar los objetivos de nuestra organización.
- **La Transparencia.** Reflejada en la ética, honestidad e integridad con la cual es desarrollada cada una de las actividades emprendidas por BOC en Venezuela y el mundo.
- **El Esfuerzo.** Basado en sobrepasar nuestras metas y la superación de las expectativas de nuestros clientes.

5. Gestión de la Fuerza de Ventas de BOC Gases

El Departamento de Ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender y garantizando el cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto a calidad, servicio y costo.

En BOC Gases de Venezuela existen 3 gerencias de ventas que reportan directamente a la dirección de ventas de la línea de negocios ISP (Industrial Specials Products). Dichas gerencias son las siguientes:

- Gerencia de gases industriales
- Gerencia de gases medicinales
- Gerencia de gases especiales

La Gerencia de Gases Especiales, la cual es objeto de estudio de esta investigación, esta conformada por una población de 5 personas: El gerente de la división, el especialista de ventas, el vendedor de la zona oriente, el vendedor de la zona metropolitana, y el vendedor de la zona occidente del país.

A continuación se muestra el organigrama de la Dirección de Ventas de la línea de negocios ISP y del Departamento en estudio:

Figura 1. Organigrama de la Dirección de Ventas y del Departamento en estudio

Cabe destacar, que durante el año 2006 una sede de BOC ubicada en Estados Unidos, realizó un trabajo de investigación que constituye un antecedente importante para esta investigación. Dicho trabajo designado "Enfoque Diagnóstico Aplicado a las Ventas" señala los aspectos a considerar para realizar una satisfactoria gestión de ventas, el proceso y las habilidades a seguir por la gerencia encargada. Esta investigación considera tres eras de la venta profesional desde el año 1955 hasta el año 2006, y determina las herramientas, habilidades y el rol que ha desempeñado la Fuerza de Ventas durante esos períodos.

En su estudio, el personal al cargo de la investigación concluye que en la era actual son dos los retos claves para llevar a cabo una gestión de ventas satisfactoria, "La decisión y el cambio", y adicionalmente muestra estrategias que permiten desarrollar una gestión de ventas productiva no solo durante la captación del cliente, sino durante toda la etapa posterior del proceso, la cual implica la satisfacción y compromiso por parte de los mismos.

Como recomendaciones, el estudio señala que es de vital importancia que la Fuerza de Ventas se involucre con el cliente, entienda el problema y la necesidad que el mismo requiere, y lo ayude a decidir y enfrentar el cambio haciéndole notar lo que implica a nivel económico no tomar una decisión a tiempo. Por otra parte, se precisan algunos lineamientos y metodologías adaptables a distintas situaciones a seguir por parte de la Fuerza de Ventas que le permitirán implementar durante el manejo de la relación con el cliente y generar resultados satisfactorios en el proceso.

Capítulo IV
Marco Metodológico

1. Diseño y Tipo de Investigación

El estudio a realizar se corresponde con una Investigación de tipo Investigación y Desarrollo por cuanto la elaboración de un diseño para la medición de la gestión de la fuerza de ventas de una compañía del sector gasífero requiere de una indagación rigurosa sobre el ambiente organizativo, para luego desarrollar la propuesta.

Según Yáber y Valarino (2003) un estudio del tipo Investigación-Desarrollo "...tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. Se fundamenta en el enfoque del diseño" (p. 9).

Además de ser un estudio de tipo Investigación y Desarrollo, el desarrollo metodológico de este proyecto se califica como **No experimental**, por cuanto no pretende manipulación de las variables involucradas, sino más bien recolectar la información necesaria para un análisis estratégico de la Fuerza de Ventas y la posterior planificación del proceso de la gestión que desarrolla dicha gerencia. El estudio se califica como **transversal,** por cuanto se desarrolla en un momento determinado.

En lo que se refiere a la estrategia a utilizar para obtener los datos, corresponde con un diseño mixto de investigación (documental y de campos. Se

empleará un **diseño de campo** por cuanto el investigador recolecta informaciones y datos directamente de la realidad para poder identificar y analizar los aspectos de interés. "La investigación de Campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna" (Arias, p.48). Adicionalmente, se emplea en el estudio un **diseño documental** para obtener información a través de diversas fuentes documentales como registros, documentos y publicaciones de interés para el cumplimiento de los objetivos.

Uno de los departamentos de Ventas de BOC Gases de Venezuela es la unidad de estudio seleccionada para llevar a cabo el proyecto de investigación. Dicho departamento está conformado por personal ubicado en diferentes plantas y distritos de llenado de cilindros a nivel nacional.

2. Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis está referida a sobre que ó quienes se van a recolectar los datos requeridos. Este proyecto de investigación tiene como propósito diseñar una herramienta para la medición de la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del Sector Gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos.

Para el diseño de dicha herramienta se efectuó una revisión documental de los elementos más característicos de la gestión de la calidad en proyectos, y luego se procedió a analizar la interrelación existente entre estos elementos característicos de la gestión de la calidad y la gestión de la fuerza de ventas de una compañía del sector gasífero.

La población objeto de estudio está conformada por todas las personas que laboran en el Departamento de Gases Especiales de BOC Gases de Venezuela, el

cual integran 5 trabajadores con diferentes niveles de estudio, funciones y responsabilidades, distribuidos de la siguiente manera (ver Tabla 1):

Tabla 1. Listado de personas encuestadas

Encuestado	Cargo
Encuestado 1	Gerente de División de Gases Especiales
Encuestado 2	Especialista de Ventas
Encuestado 3	Vendedor Zona Occidente
Encuestado 4	Vendedor Zona Metropolitana
Encuestado 5	Vendedor Zona Oriente

3. Variables. Definición conceptual y operacional

En esta sección se presentan los conceptos y la operacionalización de las variables, así como las dimensiones que esta comprende:

3.1 Definición conceptual:

La variable del presente estudio consiste en *el Diseño de una herramienta para la medición de la gestión de la fuerza de ventas en una compañía del sector gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos.*

Las dimensiones consideradas para la elaboración de la encuesta fueron las siguientes:

- Planificación. Proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final.

- Evaluación. Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos.

3.2 Definición Operacional:

Esta definición se refiere al conjunto de procedimientos que describen las actividades realizadas para medir las dimensiones (indicadores). En este sentido, para poder medir las dimensiones definidas conceptualmente, se estructuró una encuesta en la cual se plantearon una serie de preguntas asociadas con el grado de conocimiento y aplicación de la metodología del PMBOK. A continuación se muestra una tabla de la operacionalización de las variables:

Tabla 2. Versión inicial de la tabla de operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Herramienta para la medición de la Gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del sector gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos	Planificación	Hacer un Plan de Trabajo
		Desarrollar Estrategias de Ventas
		Aprender nuevas habilidades
		Organizar el trabajo
		Distribuir el tiempo de trabajo
	Evaluación	Identificar necesidades de los clientes
		Mejorar técnicas desarrolladas
		Adaptarse a las necesidades del cliente

Posteriormente, para cada uno de los indicadores establecidos, se estructuraron preguntas llamadas "ítems" (ver tabla 3) que sirvieron para elaborar la herramienta de medición y obtener información detallada tanto de los indicadores como de cada dimensión en particular. Se completaron un total de 23 preguntas, incorporadas al azar en la herramienta.

Tabla 3. Versión completa de la tabla de operacionalización de las variables

Dimensiones	Indicadores	Ítems			
Planificación	1) Hacer un Plan de Trabajo	1	22		
	2) Desarrollar Estrategias de Ventas	2	8	9	20
	3) Aprender nuevas habilidades	3	18	21	
	4) Organizar el trabajo	4	7	19	
	5) Distribuir el tiempo de trabajo	5	23		
Evaluación	6) Identificar necesidades de los clientes	6	12		
	7) Mejorar técnicas desarrolladas	10	11	13	
	8) Adaptarme a las necesidades del cliente	14	15	16	17

4. Recolección, procesamiento y análisis de los datos

Las técnicas de recolección de información a utilizar "comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información requerida para responder sus preguntas de investigación" (Arias, p 74). Por cuanto el estudio de investigación se apoyará en el diseño documental y de campo para diseñar una herramienta que permita medir la gestión de la Fuerza de Ventas de una compañía del sector gasífero, se recurrirá en términos generales a las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Revisión Documental:** Por medio de la revisión documental se espera obtener información sobre la gestión de la Fuerza de Ventas a partir de la

revisión cuidadosa de proyectos previamente desarrollados por BOC Gases de Venezuela. Además, la revisión de documentos institucionales proporcionará referencias sobre las normas, procedimientos, políticas y objetivos estratégicos de la institución y del proyecto, así como lecciones aprendidas y mejores prácticas en proyectos similares emprendidos por la institución que patrocinará y ejecutará el proyecto seleccionado.

La base fundamental del presente trabajo fue la encuesta diseñada para la recolección de los datos que soportan el cumplimiento del objetivo planteado. En tal sentido, se estructuró una herramienta la cual fue distribuida entre el vendedor de oriente, occidente y zona metropolitana del país, así como el especialista de ventas y el gerente de la división.

En la encuesta distribuida se anexó una "nota de confidencialidad", bajo la cual se resguarda la confidencialidad del encuestado con respecto a los datos obtenidos. A continuación se muestra el contenido de dicha sección:

- Los datos obtenidos de la presente documentación no serán divulgados a terceras personas sin la previa autorización por escrito de la persona consultada, más allá de lo estrictamente necesario para el desarrollo del estudio.
- Se usarán todos los mecanismos razonables para asegurar que todas las personas relacionadas con ellas, que por tal motivo, tengan acceso a la información provista mantengan la misma como "confidencial". Cualquier violación de la obligación de confidencialidad de la parte que recibió información confidencial será considerada una falta grave de tal obligación asumida responsablemente.
- La información y resultados obtenidos de los datos suministrados, así como de los análisis obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

- A cada una de las personas consultadas se les asignará una codificación, y que solamente será conocida por el encuestador, con la finalidad de mantener el anonimato de la persona, y así garantizar la confidencialidad de los datos.
- Las personas consultadas tendrán derecho, si así lo manifestasen, a los resultados del estudio, sin embargo en ningún momento se les suministrarán los nombres y calificaciones de las otras personas consultadas.

La encuesta consta de 2 secciones, las cuales fueron definidas en base a las variables expuestas. Para el procesamiento de los datos obtenidos, se utilizó el programa Microsoft Excel, mediante el cual se elaboraron una serie de hojas de cálculo, vinculando entre sí los distintos datos de cada hoja.

En la sección I de la encuesta se recolectaron datos de tipo "Caracterización Empresarial", en lo relativo a Nombre, Cargo, Zona asignada de trabajo, tipos de cliente, tipos de empresas con las que trabaja, ubicación geográfica, entre otros, información que sirvió para establecer comparaciones equitativas.

A continuación se muestra figura ilustrativa de la Sección I de la encuesta:

Figura 2. Figura Ilustrativa de la Sección I de la encuesta

I. Caracterización empresarial						
1. Nombre Completo						
2. Cargo que desempeña						
3. Tipo de Empresas con que trabaja	Ingeniería ☐ Petróleo ☐		Construcción ☐ Energía ☐		Industrias Básicas ☐ Consumo Masivo ☐	
4. Número de clientes que maneja	☐ 0-50		☐ 51-100		☐ + 100	
5. Ubicación Geográfica de sus clientes	☐ Capital	☐ Centro	☐ Oriente	☐Occidente	☐ Sur	Otros

La sección II está compuesta de 23 preguntas, la cual debieron contestar los encuestados bajo las siguientes opciones:

1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre

Finalmente, a cada una de las respuestas le fue asignada una puntuación, la cual ayudó a analizar los resultados. Dicha ponderación fue la siguiente:

Tabla 4. Ponderación asignada a las respuestas del instrumento

Opción de Respuesta	Puntaje
Siempre	3
Frecuentemente	2
Ocasionalmente	1
Nunca	0

Para obtener el puntaje del proyecto en cada proceso se realizó una sumatoria por ítem, la cual representa el valor total dado a ese planteamiento por los participantes; posteriormente se sumaron estos subtotales para dar como resultado el puntaje global obtenido en ese proceso. Finalmente, se calculó el porcentaje de cumplimiento con respecto al criterio de éxito, el cual había sido definido como tres puntos (3 Pts.) en todos los ítems (Opción: Siempre).

5. Procedimiento

A fin de cumplir con los objetivos planteados, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Revisión de las herramientas desarrolladas.
2. Revisión de los elementos que caracterizan a la fuerza de ventas.
3. Selección y definición de los elementos considerados relevantes según los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos.
4. Diseño del instrumento.
5. Procesamiento y análisis de los resultados del instrumento de verificación de datos.
6. Selección de las categorías a utilizar de acuerdo con la definición de los elementos.
7. Establecimiento de las ponderaciones para cada respuesta.
8. Elaboración de la escala.
9. Compilación de la información obtenida a través de la Revisión documental y el instrumento de verificación de datos.
10. Interpretación de resultados.
11. Elaboración de las conclusiones de la investigación.

6. Consideraciones Éticas

El logro de los objetivos planteados se sustentará en la debida recolección de datos relevantes por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos señalados en el marco metodológico, a la (s) persona (s) vinculadas al proyecto. El autor se compromete en el manejo confidencial y responsable de la información y los resultados obtenidos.

En este orden de ideas las distintas fuentes bibliográficas consultadas serán señaladas en cada uno de los documentos elaborados para la divulgación de los resultados de este estudio con el fin de respetar los derechos de autor.

Capítulo V
Análisis de Resultados

En el presente capítulo se mostrarán y analizarán los resultados obtenidos a partir de la revisión documental y de las encuestas realizadas a las personas que fueron consultadas.

A cada persona se le entregó en físico el instrumento de medición a fin de obtener 5 resultados. Sin embargo, el mismo fue contestado únicamente por cuatro (4) miembros del equipo, ya que el otro involucrado dejó de prestar servicios en la organización.

1. Resultados de la Revisión Documental

En la revisión documental se evidenció poco material de prácticas y lecciones aprendidas al igual que documentación informativa de esta gestión por parte de BOC Gases de Venezuela. Las pocas consideraciones que se hicieron con respecto a ello, se manejaron de manera informal sin mecanismos de control. El único material sustentado, el cual constituye uno de los antecedentes de esta investigación fue un estudio realizado durante el año 2006 en una sede de BOC Gases ubicada en Estados Unidos titulado "Enfoque Diagnóstico Aplicado a las Ventas", del cual es posible extraer información valiosa acerca de las estrategias que permiten desarrollar una gestión de ventas productiva durante el inicio y etapa posterior al proceso de venta.

Tal como se señaló en capítulos anteriores, la medición de la calidad del servicio es necesaria para realizar una gestión objetiva de la satisfacción de los clientes. El no establecer normas o parámetros definidos para medir la gestión de la fuerza de ventas, y no llevar un registro de lecciones aprendidas de trabajos anteriores en cuanto a esta gestión, conlleva al descuido de nuevos productos y

clientes potenciales. Sin embargo, el interés debe surgir inicialmente por parte de la empresa, quien es el ente más perjudicado en el proyecto, y por lo tanto quien debe establecer responsables para dicho trabajo.

Pese a lo antes comentado, y con una absoluta revisión de los modelos de herramientas y encuestas de calidad existentes para la medición de la gestión de la fuerza de ventas de una compañía (básicamente del sector gasífero), y basado en los lineamientos que soporta el PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos, se elaboró un instrumento de verificación de datos que fue empleado para entrevistar a 5 personas que conforman el Departamento de Ventas de Gases Especiales de BOC Gases de Venezuela, las cuales fueron consultadas por su experiencia y conocimiento en dicha área. Para ello, se planteó el siguiente esquema que permitió estructurar la encuesta de verificación realizada a los especialistas, cuyas respuestas se utilizan para el diseño de la herramienta para la medición de la gestión de la fuerza de ventas de una empresa del sector gasífero:

- Planificación: define el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final. Se estableció como indicadores:

    - Elaboración de un plan de trabajo
    - Desarrollo de Estrategias de Ventas
    - Aprendizaje de nuevas habilidades
    - Organización del trabajo
    - Distribución del tiempo de trabajo

- Evaluación: determina el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos. Se estableció como indicadores:

- Identificación de necesidades de los clientes
- Mejoramiento de técnicas desarrolladas
- Adaptación a las necesidades del cliente

Para cada indicador, tanto para la dimensión de planificación como de evaluación, se establecieron entre 2 y 4 preguntas completando un total de 23 que posteriormente se incorporaron sin ningún orden específico a la herramienta de medición.

2. Resultados de las Consultas realizadas para la Ponderación de Respuestas

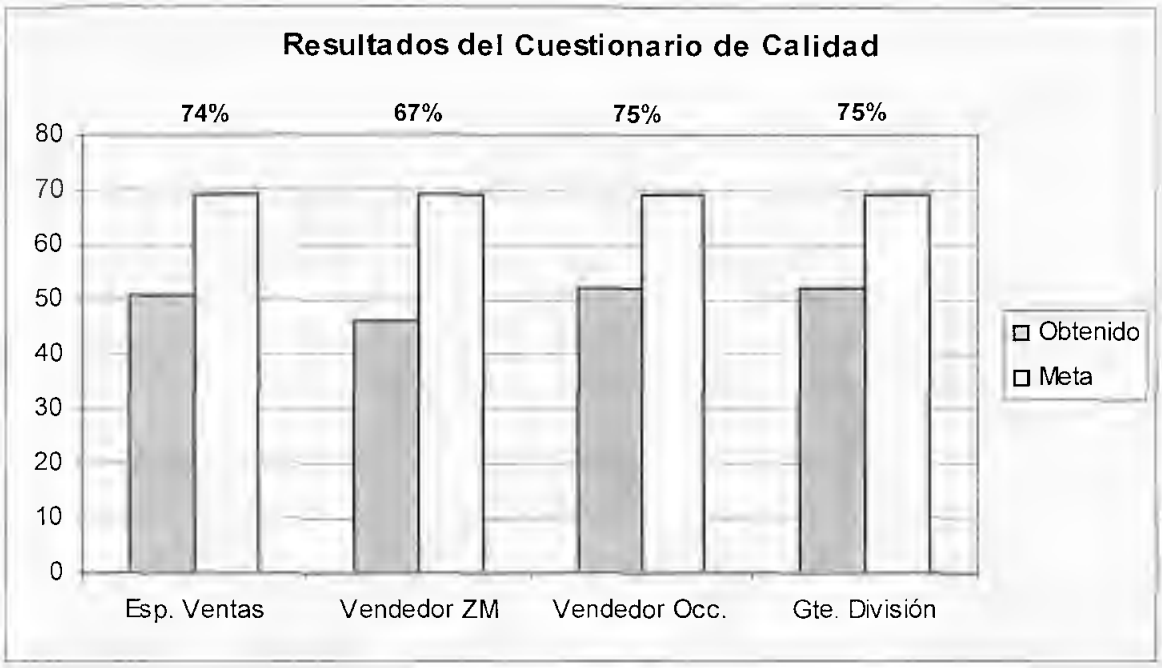
Para poder asignar el correspondiente puntaje de cada respuesta en la herramienta, se consultaron diferentes artículos de Internet e información actualizada de la gestión que desarrolla la fuerza de ventas, que permitiera determinar un criterio de éxito en cada caso, esto con la finalidad de analizar de forma objetiva los resultados. A dicho criterio le fue asignado una ponderación de 3 puntos en todos los casos donde la opción marcada por el encuestado fuese **Siempre**, 2 puntos donde la opción marcada fuese **Frecuentemente**, 1 punto donde la opción fuese **Ocasionalmente**, y 0 puntos donde la Opción contestada fuese **Nunca**.

Finalmente se sumaron los resultados obtenidos por cada encuestado (ver tabla 5) y en función de una meta establecida se calculó el porcentaje de cumplimiento con respecto al criterio de éxito. Para el caso de la dimensión "Planificación", conformada por un total de 14 preguntas, y considerando que el criterio de éxito equivale a 3 puntos, la meta establecida fue de 42 puntos. En el caso de la dimensión "Evaluación", conformada por 9 preguntas, la meta establecida fue de 27 puntos. Los resultados se encuentran graficados en la figura 3.

Tabla 5. Resumen Ponderación respuestas de cada participante

Preguntas	Especialista Ventas	Vendedor Zona Metropolitana	Vendedor Occidente	Gte. De División	
1	2	1	2	2	
2	2	2	3	3	
3	2	3	2	2	
4	3	2	3	3	
5	1	2	2	2	
6	2	3	3	3	
7	3	2	3	3	
8	3	3	2	2	
9	3	2	2	2	
10	3	0	2	2	
11	3	3	3	3	
12	2	0	2	2	
13	1	2	1	1	
14	3	2	2	2	
15	3	2	2	2	
16	1	1	1	1	
17	1	2	2	2	
18	1	1	2	2	
19	2	3	3	3	
20	3	3	2	2	
21	3	2	3	3	
22	2	3	3	3	
23	2	2	2	2	
	51	**46**	**52**	**52**	**Obtenido**
	69	69	69	69	**Meta**
	74	67	75	75	**% Cumplimiento**

Figura 3. Resultados del Cuestionario de Calidad



En dicha figura puede observarse que los participantes que presentaron un mayor cumplimiento de los criterios establecidos por el PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos, son el vendedor de occidente y el gerente de división; siendo el de más bajo cumplimiento el vendedor de la zona metropolitana. En este caso, el vendedor de la zona metropolitana, fue el único participante en tener 2 respuestas marcadas con la opción nunca, mostrando desconocimiento acerca de las técnicas de telemercadeo para la captación de clientes, y debilidad al ponerse en el puesto del cliente para negociar.

Los resultados obtenidos en cada caso fueron superiores al 65% del cumplimiento, lo que representa un valor importante, pues se puede decir que el área de calidad es percibida con cierto grado de importancia para las personas consultadas, con lo cual se podría inferir que para estas personas es importante

cumplir con las especificaciones de calidad en sus gestiones y desarrollo de sus funciones.

Dichos resultados, mostraron a su vez evidencia de que el personal cuenta con parte de la información necesaria para una buena planificación y evaluación de las funciones que deberían desempañar.

En cuanto a la evaluación de las dimensiones, en la tabla 6 y 7 se presenta un panorama general de los resultados.

- Planificación

Tabla 6. Porcentaje de cumplimiento de la dimensión "Planificación"

Especialista de Ventas	Vendedor Zona Met.	Vendedor Occidente	Gte. De División	
32	31	34	34	**Obtenido**
42	42	42	42	**Meta**
76	**74**	**81**	**81**	**% Cumplimiento**

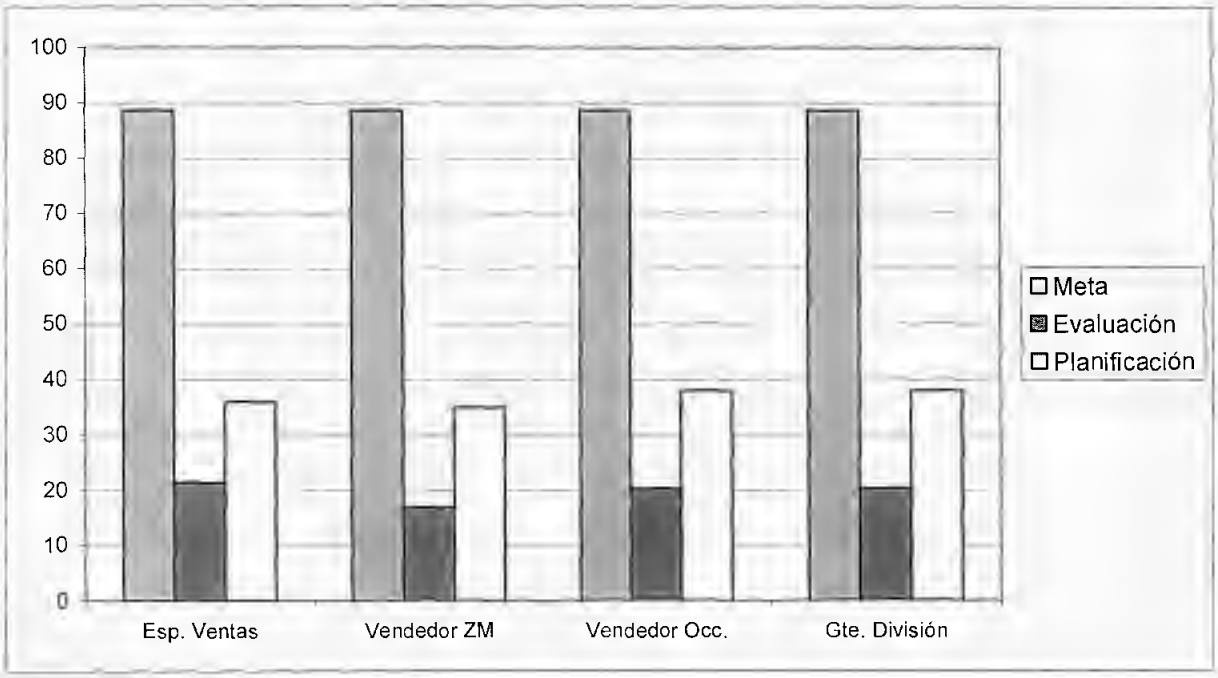
- Evaluación

Tabla 7. Porcentaje de cumplimiento de la dimensión "Evaluación"

Especialista de Ventas	Vendedor Zona Met.	Vendedor Occidente	Gte. De División	
19	15	18	18	**Obtenido**
27	27	27	27	**Meta**
70	**56**	**67**	**67**	**% Cumplimiento**

Los resultados se muestran graficados la figura 4. Para la elaboración de dicha gráfica fue necesario promediar las escalas ya que para cada dimensión la meta era diferente.

Figura 4. Resultados según la Evaluación de los Indicadores



En esta etapa se identificó que la dimensión "Planificación" representó un mayor porcentaje de cumplimiento en cada uno de los encuestados con respecto a la dimensión "Evaluación", lo que evidencia una carencia para identificar y adaptarse a las necesidades de los clientes y mejorar las técnicas ya desarrolladas por parte de la fuerza de ventas. Sin embargo, existe la disposición para desarrollar estrategias de ventas, hacer un plan de trabajo y aprender nuevas habilidades. Al no haber una planificación formal de la gestión del equipo de ventas, es menos probable que haya una evaluación de respuesta a los mismos.

Capítulo VI

Descripción de la Herramienta para la Medición de la Gestión de la Fuerza de Ventas para una compañía del sector gasífero, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos

El resultado de la investigación arroja lo que se denomina la Herramienta para la Medición de la gestión de la Fuerza de Ventas, basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad de proyectos. El propósito de esta herramienta es que sea utilizada como instrumento de control y sirva de procedimiento para medir la gestión del equipo de ventas, y contribuir con la planificación del mismo, garantizando el éxito del trabajo que desarrolla en cada una de sus etapas.

La herramienta puede visualizarse en la tabla 8; consiste en 2 secciones principales, la primera denominada "Caracterización Empresarial" la cual proporciona datos propios del vendedor tales como nombre, cargo, tipos de empresa con las que trabaja, número de clientes que maneja y ubicación geográfica de los mismos. La segunda sección, denominada "Cuestionario", está conformada por 23 preguntas de selección simple, elaboradas en base a información propia del área de la gestión de la calidad de proyectos.

El criterio para medir el grado de madurez de cada respuesta fue numéricamente en forma creciente en una escala del 0 a 3, en donde el "0" significa que el trabajo está sin iniciar y el "3" significa que el nivel de definición esta completo.

Tabla 8. Herramienta estructurada para la medición de la gestión de la fuerza de ventas

La Siguiente herramienta es objeto de un estudio de Investigación para un Proyecto de Especialización de Grado en el área de Gerencia de Proyectos.

Nota de Confidencialidad:

- Los datos obtenidos de la presente documentación no serán divulgados a terceras personas sin la previa autorización por escrito de la persona consultada, más allá de lo estrictamente necesario para el desarrollo del estudio.
- Se usarán todos los mecanismos razonables para asegurar que todas las personas relacionadas con ellas, que por tal motivo, tengan acceso a la información provista mantengan la misma como "confidencial". Cualquier violación de la obligación de confidencialidad de la parte que recibió información confidencial será considerada una falta grave de tal obligación asumida responsablemente.
- La información y resultados obtenidos de los datos suministrados, así como de los análisis obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.
- A cada una de las personas consultadas se les asignará una codificación, y que solamente será conocida por el encuestador, con la finalidad de mantener el anonimato de la persona, y así garantizar la confidencialidad de los datos.
- Las personas consultadas tendrán derecho, si así lo manifestasen, a los resultados del estudio, sin embargo en ningún momento se les suministrarán los nombres y calificaciones de las otras personas consultadas.

I.- Caracterización empresarial						
1. Nombre Completo						
2. Cargo que desempeña						
3. Tipo de Empresas con que trabaja	Ingeniería ☐ Petróleo ☐		Construcción ☐ Energía ☐		Industrias Básicas ☐ Consumo Masivo ☐	
4. Número de clientes que maneja	☐ 0-50		☐ 51-100		☐ + 100	
5. Ubicación Geográfica de sus clientes	☐ Capital	☐ Centro	☐ Oriente	☐Occidente	☐ Sur	Otros

II.2. Cuestionario

Selección Simple	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1. Hago un Plan de Ventas antes de contactar a un nuevo cliente.	☐	☐	☐	☐
2. Desarrollo estrategias de ventas y reviso las actividades contra un plan maestro.	☐	☐	☐	☐
3. Aprendo nuevas habilidades y técnicas de ventas.	☐	☐	☐	☐
4. Uso la tecnología para ayudar a organizarme y facilitar mi proceso de ventas.	☐	☐	☐	☐
5. Mantengo datos de cómo utilizo mi tiempo de trabajo para mejorar su uso.	☐	☐	☐	☐
6. Identifico las necesidades de los clientes y varío mi estrategia de ventas de acuerdo a ellas.	☐	☐	☐	☐
7. Me preparo cuidadosamente antes de ir a una reunión de ventas o a una visita de un cliente.	☐	☐	☐	☐
8. Contacto a las empresas sabiendo ya quien es la persona contacto ante quien debo hacer la presentación.	☐	☐	☐	☐
9. Investigo y recopilo información para estar al tanto de la industria dentro de la cual trabajo y de su mercado consumidor en general.	☐	☐	☐	☐
10. Conozco y uso técnicas avanzadas para conseguir ventas (telemercadeo).	☐	☐	☐	☐
11. Cuido mucho la redacción y ortografía de los mensajes y carta que envío a mis clientes.	☐	☐	☐	☐

II.2. Cuestionario

Selección Simple	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
12. Me pongo en el lugar de los clientes cuando me preparo para negociar.	☐	☐	☐	☐
13. Solicito al cliente retroalimentación sobre mis presentaciones de tal manera que pueda mejorar mi efectividad.	☐	☐	☐	☐
14. Adapto mis estrategias de ventas de tal forma que éstas coincidan con el tipo de cliente ante quien hago la presentación.	☐	☐	☐	☐
15. Busco el punto clave de ventas que persuadirá al cliente a comprar.	☐	☐	☐	☐
16. Intento siempre que mi cliente mencione sus objeciones desde el principio.	☐	☐	☐	☐
14. Adapto mis estrategias de ventas de tal forma que éstas coincidan con el tipo de cliente ante quien hago la presentación.	☐	☐	☐	☐
15. Busco el punto clave de ventas que persuadirá al cliente a comprar.	☐	☐	☐	☐
16. Intento siempre que mi cliente mencione sus objeciones desde el principio.	☐	☐	☐	☐
17. Trato de anticipar cualquier objeción que el cliente podría plantearme.	☐	☐	☐	☐
18. Trato de que quienes menos saben de técnicas de ventas, aprendan de mi aquello en lo que me considero bueno o más experimentado.	☐	☐	☐	☐

II.2. Cuestionario				
Selección Simple	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
19. Reviso mis metas de ventas regularmente, para asegurarme de que las voy a cumplir.	☐	☐	☐	☐
20. Cuando asisto a capacitaciones, intento poner el nuevo conocimiento en práctica de inmediato.	☐	☐	☐	☐
21. Intento trabajar con mis compañeros vendedores y con mi jefe bajo la misma metodología de trabajo.	☐	☐	☐	☐
22. Planifico y coordino cada una de las actividades que voy a realizar diariamente.	☐	☐	☐	☐
23. Intento pasar gran parte de mi tiempo visitando a los clientes.	☐	☐	☐	☐

La sumatoria de la puntuación de la respuesta de cada participante conforma la puntuación de cada pregunta. Como el criterio de éxito en cada pregunta presenta una ponderación de 3 puntos, y la encuesta está conformada por 23 preguntas, la puntuación máxima que puede obtener cada vendedor en su gestión es de 69 puntos, y la puntuación mínima 0 puntos.

Cabe destacar que una puntuación alta representa una gestión satisfactoria por parte del vendedor, lo que corresponde con una alta probabilidad de éxito en la venta; y viceversa, una baja puntuación representa una gestión poco satisfactoria, con una baja probabilidad de éxito.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos y analizados en capítulos anteriores, la presente sección tiene como finalidad exponer de una manera resumida las principales conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones

- Se evidenció poco material de prácticas y lecciones aprendidas de la medición de la gestión de la fuerza de ventas por parte de BOC Gases de Venezuela.
- Se logró con base a un proceso de revisión documental identificar los elementos que debe contener la herramienta para la medición de la gestión de la fuerza de ventas en función de los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad en proyectos.
- Los resultados obtenidos del proyecto demuestran que no existe un buen programa de evaluación de la gestión de la fuerza de ventas basado en los lineamientos del PMBOK para la gestión de la calidad del servicio o gestión que los mismos desarrollan, a pesar de que en algunos casos se evidenció que la empresa contaba con herramientas para ello.
- Los participantes que presentaron mayor cumplimiento de los criterios establecidos por el PMBOK en la gestión de la calidad de proyectos son el vendedor de occidente y el gerente de la división, mientras que el de menor cumplimiento fue el vendedor de la zona metropolitana.
- La encuesta realizada arrojó resultados superiores al 60%, lo cual permite estimar el grado de importancia que representa el área de calidad en el desarrollo de la gestión de los vendedores encuestados.

- De las 2 dimensiones consideradas para la elaboración de la encuesta, la planificación representó un mayor porcentaje de cumplimiento en cada uno de los participantes encuestados con respecto a la Evaluación, lo que evidencia una carencia para identificar y adaptarse a las necesidades de los clientes, y mejorar las técnicas ya desarrolladas por el área de ventas.

2. Recomendaciones

- Tomando en cuenta los resultados obtenidos de este tipo de estudios, la empresa consultada podrían desarrollar planes de trabajo orientados a la optimización en el área de calidad.
- Elaborar un registro formal de lecciones aprendidas en cada investigación relativa a la gestión de la calidad que ayude a identificar buenas prácticas y conduzca hacia los niveles de calidad esperados por la empresa.
- Se recomienda el uso de herramientas de seguimiento y control de calidad.
- Es recomendable que todas las técnicas y procedimientos aplicados para una Gestión de Calidad de un proyecto, estén alineadas a un marco referencial como el que presenta el PMI.
- Considerando que la empresa presenta una trayectoria considerable en lo referente a ventas, es importante trabajar en pro de mejorar todas las dificultades que se presentan actualmente a nivel de servicio, metodología y buenas prácticas que permitan hacer una gestión eficiente y de calidad.
- Es importante definir las responsabilidades, recursos y procedimientos para lograr una buena implementación de la gestión de calidad del servicio.
- La herramienta utilizada para la evaluación de la metodología del PMBOK, puede ser aplicada tanto a estudios similares, como a empresas en particular que deseen diagnosticar el estado de sus procesos.

- Se recomienda realizar un mayor muestreo a personal de la fuerza de ventas, para obtener una mayor cantidad de resultados que puedan ser representativos estadísticamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS, Fidias. (2000). *El Proyecto de Investigación*. Episteme. Caracas.

BOC Group. (2006). *Enfoque Diagnóstico Aplicado a las Ventas*. USA.

DIAZ, Manuel. (1996) *El Gerente y el Organigrama de la empresa*. Recuperado el 05/06/2007 en http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php

GALLI M., Luigi. *Medición en logística: Indicadores enlazados*. Recuperado el 01/07/07 en http://www.enfasis.com/logistica/historialdetalle.asp?ID=164&Pagina=1

HURTADO, Jaqueline. (2006). El Proyecto de *Investigación*. Ediciones Quiron. Bogotá.

ISHIKAWA, Kauru. *La Calidad en el Servicio*. Recuperado el 01/07/07 en http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/42FE9662-DCDF-440D-ABDE-CE5E77F40D34/0/RE01Vol1_2Editorial.pdf

JAUREGUI, Alejandro. *Normas de desempeño para empresas*. Recuperado el 05/06/07 en *http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm*

KOTLER, Philip. (1996). *Administración de la Fuerza de Ventas*. Recuperado el 05/06/07 en http://www.southlink.com.ar/vap/fuerza%20de%20ventas.htm

KOTLER, Philip (1999). *Dirección de Mercadotecnia*. Bogota: Editorial Iberoamericana.

KOTLER, Philip, Armstrong, Gary, Cámara, Dionisio y Cruz, Ignacio. (2004) *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

La Fuerza de Ventas. Recuperado el 28/12/07 en http://www.emagister.com

MONTOYA, Ernesto. (2007). *Planificación Organización y estrategias de Ventas*. Recuperado el 01/07/07 en http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/planificacion-organizacion-y-estrategia-de-ventas.htm

Plazas, Xiomara. (1999). *Diseño de un modelo de Planificación Estratégica para el mejoramiento del desempeño de la Gestión de mantenimiento de los equipos de generación de ENELBAR*. Memoria de Grado. UCAB. Caracas.

Project Management Institute (2004). *Guía de Gerencia del desempeño: Gestión de la Calidad / gestión de los riesgos e proyectos.*

QUIJA P., Víctor. *¿Qué es la Calidad en el Servicio?* Recuperado el 15/06/07 en http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm

RODRIGUEZ, M y Sanz, L. *Necesidades de medición en la gestión y el aseguramiento de calidad.* Recuperado el 05/06/07 en http://www.sc.ehu.es/jwdocoj/remis/docs/aseguracal.htm

Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Mexico: CECSA.

Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill. México

Thompson, Iván. (2007). *Administración de la Fuerza de Ventas*. Recuperado el 29/12/07 en http://www.promonegocios.net/venta/administración-fuerza-ventas.html