



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE VENTAS Y LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA EN PURIFICADORES MARILAGUA A7 C.A.**

Por:

Angy Carrillo

Realizado con la tutoría del profesor Ricardo Pettit

Caracas, 10 de Julio de 2013

DEDICATORIA

A Dios y La Virgen Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos,

A mis Padres Por la perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me han infundado siempre,

A mis hermanos Carla y José Por su apoyo incondicional en esta etapa.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a **Dios** y a la **Virgen de Coromoto** por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi postgrado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencia y sobretodo felicidad.

Le doy gracias a **mis padres (Angela y José)** por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Por ustedes soy una excelente profesional. **Gracias!!!**

A **mis hermanos (Carla y José G.)** porque son parte importante de mi vida, por estar ahí siempre y escucharme en las buenas y en las malas.

A **mi tía Yendely** por sus consejos, su apoyo y atajarme cada vez que me caía, por recordarme cada día “si se puede, te falta poco”.

A **Mauricio R.** por su empuje para que culminara esta etapa, por su colaboración en las entregas finales del trabajo, por su paciencia, por escuchar mis quejas y por su cariño.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi profesor y tutor **Ricardo Pettit**, y a la profesora **Ana T.** por compartir sus conocimientos conmigo.

A **Maribel López y José Pinto** por creer en el apoyo y solución que podía brindarle a la empresa Purificadores Marilagua A7 C.A mediante mi trabajo de diagnóstico.

A **Adriana Lozza** porque fue una excelente compañera de tesis y amiga.

GRACIAS A TODOS, SEGUIREMOS CELEBRANDO LOGROS....

ÍNDICE GENERAL

Resumen	Pag. 7
Introducción	Pag. 8
Capítulo I	
1.1 Planteamiento del Problema	Pag. 11
1.2 Objetivos de la Investigación	Pag. 17
1.2.1 Objetivo General	Pag. 17
1.2.2 Objetivos Específicos	Pag. 17
1.3 Justificación del Problema de Investigación	Pag. 17
Capítulo II	
2.1 Marco Organizacional	Pag. 19
2.1.1 Reseña Histórica de la Organización	Pag. 19
2.2 Misión	Pag. 19
2.3 Visión	Pag. 19
2.4 Estructura Organizativa de Purificadores Marilagua C.A.	Pag. 20
2.5 Productos y Equipos	Pag. 21
Capítulo III	
3.1 Marco Teórico	Pag. 22
3.1.1 Antecedentes de la Investigación	Pag. 22
3.1.2 El Proceso de Ventas y la Estructura Organizativa	Pag. 22
a) Etapas de un proceso de ventas	Pag. 22
1. Prospección	Pag. 23
2. La presentación del Mensaje de Ventas (o venta)	Pag. 26
3. El cierre de la venta	Pag. 26
4. Servicio de postventa	Pag. 28
b) La Buena Impresión	Pag. 32
c) El Seguimiento	Pag. 33
3.1.3 Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas	Pag. 34
a) La fuerza de ventas	Pag. 35
b) Elementos relacionados a la fuerza de ventas	Pag. 36
1. Estructura de la fuerza de ventas	Pag. 36
2. Dimensión de la fuerza de ventas	Pag. 37
3. Administración de la fuerza de ventas	Pag. 37
Capítulo IV	
4.1 Marco Metodológico	Pag. 43
4.1 Tipo de Investigación	Pag. 43
4.1.1 Tipo de investigación según su finalidad	Pag. 43
4.1.2 Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados	Pag. 44
4.1.3 Tipo de Investigación según la estrategia teórico metodológica	Pag. 44
4.1.4 Tipo según sus objetivos	Pag. 44
4.1.5 Tipo de Investigación según el control del investigador sobre las variables	Pag. 45

4.2 Diseño de la Investigación	Pag. 45
4.3 Técnica e Instrumentos	Pag. 46
4.4 Población y Muestra	Pag. 48
4.5 Procedimientos a Seguir	Pag. 49
4.6 Operacionalización de las Dimensiones	Pag. 51
4.6.1 Definición Conceptual y Operacional	Pag. 51
4.6.2 Definición Conceptual y Operacional de la Variable de estudio: “Proceso de Ventas”	Pag. 52
4.6.3 Definición Conceptual y Operacional de la variable de estudio “Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas”	Pag. 53
Capítulo V	
5.1 Análisis de los Resultados	Pag. 56
5.1.1 Primera Actividad: Descripción del Proceso de Ventas	Pag. 57
5.1.2 Segunda Actividad: Percepción del programa de inducción	Pag. 72
a) Análisis e interpretación de la percepción encontrada sobre el programa de inducción por la Fuerza de Ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A.	Pag. 75
5.1.3 Tercera Actividad: Entrevista a las Unidades de Apoyo	Pag. 81
a) Análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en las entrevistas hechas a las tres unidades de apoyo o administrativas	Pag. 90
5.1.4 Actividades y etapas claves que inciden en una Gestión de Ventas Efectiva	Pag. 97
a) Procesos Gerenciales en Purificadores Marilagua A7 C.A.	Pag. 99
b) Procesos Medulares del Negocio	Pag. 101
c) Procesos de Soporte o Apoyo	Pag. 105
Capítulo VI	
6.1 Conclusiones y Recomendaciones	Pag. 108
6.1.1 Conclusiones	Pag. 108
6.1.2 Recomendaciones	Pag. 110
Referencias	Pag. 114
Anexos	Pag. 119

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Operacionalización de la Variable Proceso de Ventas	Pag. 54
Tabla N° 2 Operacionalización de la Variable Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas	Pag. 55
Tabla N° 3 Respuestas del primer grupo al cuestionario sobre el Programa de Inducción	Pag. 73
Tabla N° 4 Respuestas del segundo grupo al cuestionario sobre el Programa de Inducción	Pag. 74

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Diagnóstico del Proceso de Ventas y la Estructura Organizativa en Purificadores
Marilagua A7 C.A.**

Autor: Angy Carrillo

Asesor: Ricardo Pettit

Resumen

El objetivo general del proyecto fue efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Purificadores Marilagua A7 C.A. con un énfasis particular en el proceso de ventas y en su estructura organizativa. Para ello se describió el proceso de venta en sus cuatro fases: pre-venta, venta, cierre de la venta y post-venta y los elementos claves que conforman su estructura organizativa. La metodología es de tipo investigación evaluativa, que para Hurtado (2000), tiene como “objetivo la descripción precisa del evento de estudio, es un proceso de búsqueda metódica que genera conocimiento nuevo sobre un objeto, evento o fenómeno de estudio y está asociada al diagnóstico”. La modalidad de la investigación es descriptiva, la cual “busca especificar las propiedades / características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Toro y Parra, 2006, p.137). Según la fuente de los datos trabajados es una investigación primaria. El diseño de la investigación es transeccional descriptiva, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 152). Entre las técnicas e instrumentos para la recolección de datos se usó el cuestionario, el focus group y la entrevista, que permitieron arrojar hallazgos cualitativos sobre el comportamiento de las variables y sobre las cuales se proponen las recomendaciones pertinentes.

Palabras Claves: diagnóstico, proceso de ventas, estructura organizativa, cuestionario, focus group

Introducción

En un mundo globalizado, las empresas deben tener la capacidad para adaptarse, y cumplir los requerimientos del mercado y satisfacer a los clientes, a sus empleados y al mismo tiempo, ser rentable para sus accionistas. Ello trae a los investigadores y ejecutivos de la mano, enfocados en idear nuevas maneras de ver y hacer negocios.

Hoy en día es fundamental la velocidad con la que las empresas identifican y desarrollan oportunidades de negocio, detectan nichos de mercado y desarrollan habilidades diferenciadoras, que les brinden una ventaja competitiva.

Por ello resulta fundamental dentro del negocio comprender que es una venta, el por qué se deben establecer etapas que conformen un proceso de ventas y reconocer dentro de esas etapas las acciones o actividades claves que darán éxito al proceso de ventas.

De igual manera se hace fundamental la estructura del equipo de ventas, la segmentación del equipo, bien sea por producto, por zona geográfica o tipo de cliente, la claridad en el rol que juega cada actor dentro del proceso, pues de ello depende la efectividad de la gestión de venta que realicen los vendedores. La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de comunicación de la empresa con sus clientes.

Entendiendo entonces que, si no se cuenta con un proceso de ventas alineado con los objetivos de la estrategia de ventas y con una fuerza de ventas bien organizada y estructurada, las probabilidades de éxito de la gestión de ventas serian muy pocas.

Finalmente como un tercer elemento de esta investigación, se indagó en el programa de inducción de Purificadores Marilagua A7 C.A, como un componente que marca la pauta inicial para el correcto desempeño del equipo de ventas, pues tiene como función, entrenarlos en los productos que ofrece la compañía, indicarles cuales son los objetivos y la estrategia de ventas, los canales por medio

de los cuales pueden vender, la planificación para una adecuada instalación de los equipos, la relevancia del servicio de postventa, los actores de los cuales dependen para realizar el trabajo, las rutinas, procesos y esquemas dentro de la organización, entre otros elementos.

Debido a ello, se hizo énfasis en describir el proceso de ventas, la estructura organizativa actual de la fuerza de ventas y la percepción del equipo sobre el programa de inducción. Todo ello para reconocer los factores y actividades claves en cada etapa del proceso, las fallas que presentan las unidades de apoyo, la estructura organizativa del equipo y las oportunidades de mejora al programa de inducción. Siempre apuntando a una mejor gestión de ventas y calidad de servicio.

En este estudio se detalla en el Capítulo I: Planteamiento del Problema, donde se destaca la necesidad y relevancia del diagnóstico, los objetivos, tanto general como específico, en los cuales se visualizaron los alcances y perspectivas de la investigación, así como la justificación por la que se plantea dicha investigación.

Capítulo II: Marco Organizacional, contiene la descripción de la organización a nivel de sus antecedentes, historia, estructura organizativa, misión, visión y productos, lo cual permitirá mostrar el origen y fin de la organización, así como, el contexto en el que se encuentra.

Capítulo III: Marco Teórico, se presenta información sobre el proceso de ventas y sus distintas etapas y la importancia de una estructura organizativa adecuada para el equipo de ventas.

Capítulo IV: Marco Metodológico, señala el tipo, diseño y nivel de estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y procedimiento de obtención de información.

Capítulo V: se presentan los resultados, análisis e interpretación de los mismos.

Capítulo VI: conclusiones y recomendaciones, luego de la interpretación y análisis de los resultados.

De igual manera, se incorporan las referencias bibliográficas que respaldan la investigación y como anexos, el modelo y las imágenes de las actividades de diagnóstico aplicadas.

Capítulo I

1.1. El Problema

1.1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente la globalización hace que se abran nuevas oportunidades de venta para las empresas, pero para tomar ventaja de este hecho, una adecuada gestión de ventas es el punto crucial para el área de comercialización. La falta de gestión de ventas en una empresa explica muchas veces el empeño que ponen muchos directivos y gerentes a la hora de tomar la decisión con respecto al tipo de programa que se utilizará para la capacitación de su equipo de ventas.

Es importante que la gestión de ventas sea diseñada y configurada a la medida de la empresa correspondiente, basándose en las experiencias que ya han tenido éxito, o bien, en el diseño de la gestión para comenzar a perfeccionarse con el tiempo. También debemos considerar que elaborar la gestión de ventas de una empresa requiere de mucha dedicación en el análisis de cada decisión que vaya a tomarse.

Hay un refrán en los negocios que afirma, que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Por lo tanto una gestión de ventas efectiva, surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera lógica y con eficiencia (Vega, S/F, p. 7).

Para Rodríguez (2011), una venta es mucho más que saber una serie de técnicas o frases para persuadir o cerrar. Muchos comerciales suelen pensar que cualquier actividad que realicen es en sí un proceso de ventas. Nada más lejos de la realidad.

Lo cierto es que cuestiones administrativas o herramientas tecnológicas como sistemas CRMs no son un proceso de ventas.

El objetivo de un proceso de ventas es verificar en tiempo real y de modo objetivo las posibilidades de ganar una venta. De ahí que la venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio y estas actividades se realizan durante diversas fases.

También explica que la venta, en sí es un proceso, pasa por diferentes fases. La mayoría de los mejores modelos enfatizan el hecho de vender basándose en una necesidad identificada, en lugar de describir características y enumerar ventajas. Sin embargo, en la realidad, no basta con que el vendedor crea que el cliente tiene alguna necesidad: éste debe estar dispuesto a comentar y analizar sus necesidades.

Antes de poder identificar las necesidades de un cliente es necesario crear un clima de confianza que invite al intercambio de ideas. Este clima requiere un cuidadoso equilibrio entre la creación de un vínculo y el uso de la persuasión. Antes de abordar las necesidades o de facilitar una decisión es necesario venderse a sí mismo.

Son muchos los autores que hoy en día hablan de los pasos, fases o etapas de un proceso de ventas. Para Rodríguez (2011), son: crear relación con el cliente, entender las necesidades del cliente, satisfacer las necesidades del cliente, negociar ganar-ganar, manejar objeciones y el cierre de la venta.

Para Coma (2008), un proceso de ventas tiene como etapas, el pre-acercamiento, el acercamiento, una plática de ventas y demostración, manejo de objeciones y excusas y el cierre de la venta.

Rodríguez (2011), hace énfasis en que, un proceso de ventas bien definido es la clave para cerrar más ventas en menor tiempo. El proceso de venta no es lineal, no se pasa de la primera etapa a la segunda y se continúa avanzando. Es un constante proceso cíclico; muchas veces el intercambio de información puede crear resistencia y es imposible continuar con el proceso ante ese obstáculo. La solución es volver a la primera etapa e intentar obtener de nuevo una invitación para continuar. El proceso de ventas exige que el vendedor esté siempre listo para comenzar desde el principio, a fin de fortalecer la relación.

Otro componente que incide en la efectividad de una gestión de ventas es sin duda la estructura organizativa del equipo de ventas, la definición de sus objetivos, la claridad de los roles que ha de jugar cada miembro de esa estructura organizativa y la división del equipo según el tipo de venta o sector en donde se encuentre la compañía.

Ya no solo es suficiente tener bien definido un proceso de ventas sino la claridad en los aspectos antes mencionados.

La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización (Vega, S/F, p. 8).

En base a ello se encuentran los aportes de Vega (S/F), en su tesis sobre *“La gestión estratégica del dpto. de ventas aplicada a una empresa comercial farmacéutica”*, donde hace mención a que los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos por cada vendedor de forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecerse en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia y para los vendedores, por lo general se expresan de forma monetaria o unitaria.

Conforme las empresas se perfilan más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura organizativa con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: territorio, producto, tarea y/o mercado meta (Vega, S/F, p. 2).

Finalmente otro componente a considerar dentro de la efectividad de una gestión de ventas, se encuentra el servicio al cliente. Es un elemento al que hoy en día se le da mucha importancia en casi todas las empresas del mundo.

La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores. Por el contrario si cumple con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a comprarnos o visitarnos, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Ahora bien, ya no solo se trata del servicio al cliente durante la venta o el cierre de la misma, sino que va más allá y es a lo que se ha denominado servicio de postventa. Según Thompson (2005), la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades postventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.

Los servicios de postventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa. Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.
- Verificación de una entrega correcta.
- Instalación.
- Asesoramiento para un uso apropiado.
- Garantías en caso de fallas de fábrica.
- Servicio y soporte técnico.
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.
- Descuentos especiales para compras futuras.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio de postventa que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

Esta investigación indagó en el proceso de ventas, la estructura organizativa y el programa de inducción de Purificadores Marilagua A7 C.A, compañía dedicada a la venta de purificadores de agua, entre otros productos.

Para ellos el agua es un elemento vital para las múltiples funciones del ser humano, desde las relativas a la higiene hasta para los más esenciales requerimientos orgánicos. La necesidad de consumir agua filtrada no es sólo en los hogares, muchas industrias y comercios la requieren potable y en grandes cantidades, para la elaboración de sus productos y servicios, para dispensadores de agua, comedores, como materia prima para la elaboración de alimentos, etc.

La naturaleza del negocio de esta organización es la venta directa, representando los vendedores el mayor número de empleados en Purificadores

Marilagua A7 C.A., en donde solo un 10% pertenece a otras áreas o departamentos que dan soporte a la operación diaria del negocio.

Se realizaron varias reuniones con la Gerencia General y de Ventas, encontrándonos con una gran disposición de cambio y apertura que se deriva de la preocupación que tienen por lograr un mejor desempeño en la fuerza de ventas y el adecuado funcionamiento en la gestión del proceso de venta.

El Gerente General mostró gran insatisfacción, ya que los vendedores no alcanzan las cuotas de ventas asignadas, no reconocen anticipadamente las oportunidades de negocio que se presentan en el entorno, la actitud del equipo no es agresiva al momento de vender en tienda, percibe conformismo con los resultados que obtienen y una falta de motivación para avanzar, para ser los mejores y para obtener mejores resultados.

En segundo lugar, el Gerente General planteo que la gestión del equipo no cuenta con la planificación ni el seguimiento adecuado y necesario, así como, la ausencia de estadísticas o registros de ventas que le sirvan de base para definir estrategias más efectivas. Le preocupa la calidad del servicio y la satisfacción a las expectativas del cliente. Para este punto particular reconoce la ausencia de un servicio de postventa bien definido e instaurado en el estilo de trabajo o cultura del equipo de ventas.

En relación a lo antes expuesto surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son dentro del proceso de ventas las etapas o actividades claves para tener una gestión de ventas efectiva?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- El propósito de esta investigación es realizar un diagnóstico del proceso de ventas de **Purificadores Marilagua A7 C.A.** las etapas o actividades claves para tener una gestión de ventas efectiva.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de ventas en sus cuatro etapas: pre-venta, venta, cierre de la venta y post-venta.
- Describir la estructura organizativa del equipo de ventas.
- Describir la percepción de los empleados en cuanto al programa de inducción.
- Identificar las actividades o etapas claves que inciden en una gestión de ventas efectiva.

1.3. Justificación del Problema de Investigación

Los límites del crecimiento de una empresa no se encuentran en el mercado, sino en el interior de la organización, específicamente en el desarrollo de los recursos, capacidades del personal, estructura organizativa y definición de los procesos. En otras palabras, resulta clave para que las empresas alcancen y mantengan su productividad el comprender los elementos internos de su organización, tanto a nivel de sus empleados como de su estructura.

Este estudio le permitirá a la empresa Purificadores Marilagua A7 C.A. comprender las fallas en sus factores internos (proceso de ventas y estructura organizativa), lo cual incide en el desempeño de sus vendedores, en la calidad de la gestión de ventas y sus resultados. Con todo ello se puede trabajar en planes

de acción para potenciar el rendimiento y alcanzar los objetivos de participación en el mercado y en rentabilidad.

Es un punto de partida para manejar datos e información valiosa relativa a la percepción que tiene la fuerza de ventas sobre el proceso, la estrategia de ventas y la estructura organizativa, lo cual les proporciona una visión panorámica de la situación actual y el problema planteado, para en una segunda fase, establecer un plan de intervención para la empresa con el objetivo de lograr los cambios necesarios y llegar a la situación deseada.

También sirve de base para fomentar estudios que puedan ser punto de partida para pequeñas empresas privadas en busca de una mejor comprensión de los aspectos de su proceso de ventas y equipo, los cuales inciden sobre la efectividad de la gestión y el desempeño de los vendedores.

II Capítulo

2.1. Marco Organizacional

2.1.1. Reseña Histórica de la Organización

En 1968, un grupo de jóvenes empresarios encabezados por el Sr. Raúl Izquierdo, fundan en Venezuela una empresa que colocaría a la disposición de hogares y empresas una extensa gama de productos relacionados con los procesos de filtración, purificación y tratamiento del agua.

Así nace **Pasteur** en Venezuela, empresa pionera y líder indiscutible en ésta prioritaria área. Por la calidad y seguridad de sus productos y la seriedad de su organización, fue galardonado en 1992 con el prestigioso sello de calidad Norven.

Ubicados en la Av. Orinoco Lipesa 5 Ofic.53-54 Distrito Capital, Caracas, Venezuela.

2.2. Misión

Que en todos los hogares del país adquieran el Purificador de Agua Pasteur para que disfruten así de una mejor y saludable vida.

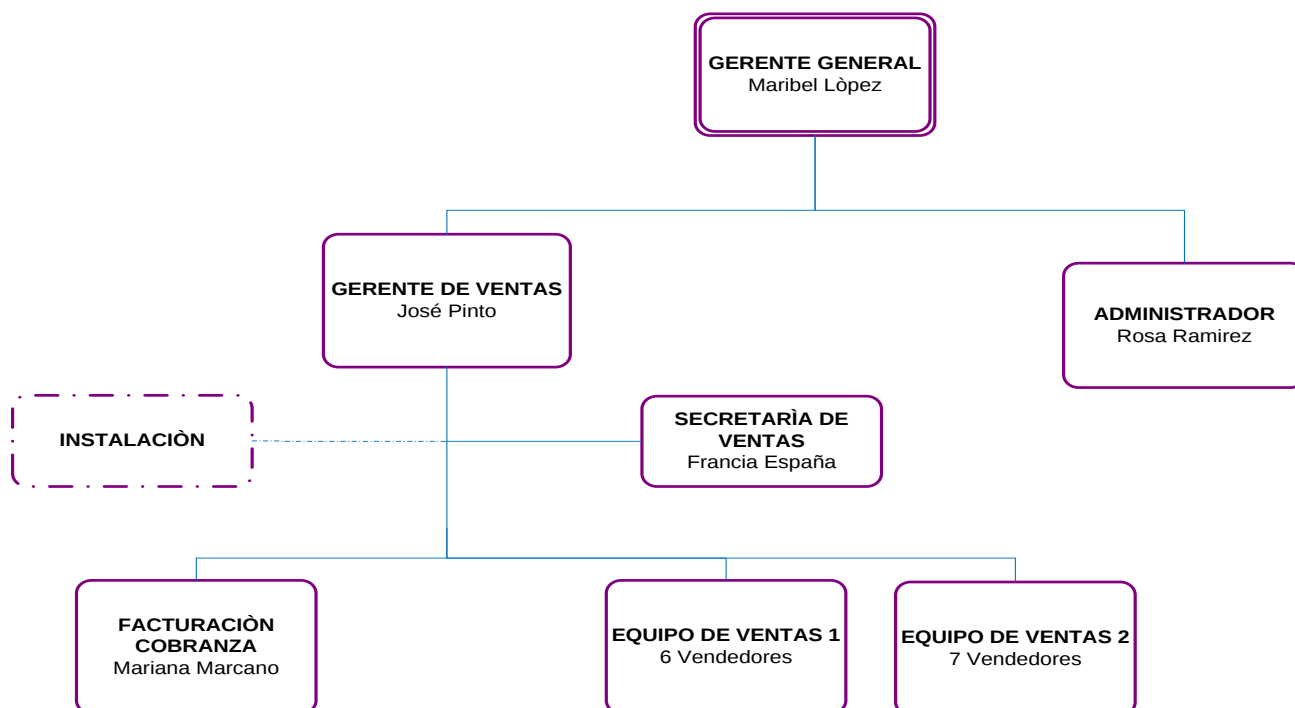
2.3. Visión

Ser la empresa líder del mercado de equipos de tratamiento del agua, y hacer de sus equipos y servicio la mejor opción para los hogares, comercios, escuelas, clínicas e instituciones en general del país, ya que cumplen con los más

altos estándares de pureza del agua. Manteniendo el primer lugar en ventas, prestigio, calidad e innovación en todos nuestros productos.

2.4. Estructura Organizativa PURIFICADORES MARILAGUA A7

C.A.



2.5 Productos y equipos

Dentro del catálogo de productos de Purificadores Marilagua A7 C.A. se encuentra:

- Bujía Purificadora de agua
- Purificador Integrado
- Purificador Empotrado Pasteur
- Kit Convertidor Purificador

Imágenes:



Canales de venta: se apalancan en tres grandes canales

- Tienda: donde realizan la venta inmediata de sus equipos.
- Toma de Sector: residencias, empresas privadas y públicas, comercios, industrias, alcaldías, oficinas, centros comerciales, etc.
- Stand fijo en centros comerciales, ferias y otros puntos estratégicos.

III Capítulo

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Antecedentes de la Investigación

Una vez establecido el problema, se hace necesario mencionar los aspectos teóricos que sustentan el estudio. Dentro de esta perspectiva a continuación se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas.

3.1.2 El Proceso de Ventas y la Estructura Organizativa

A. Etapas de un Proceso de Ventas

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

Son muchos los autores que hoy en día definen un proceso de ventas y sus correspondientes etapas o pasos. Dentro de esos autores podemos mencionar a:

Stanton, Etzel y Walker (2007), autores del libro "*Fundamentos de Marketing*", definen el proceso de venta "como una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que

tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Esos pasos y etapas la describen de la siguiente manera Stanton, Etzel y Walker (2007):

1. Prospección:

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

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

- **Etapas 1.- Identificar a los clientes en perspectiva:** En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?. Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo: datos de la misma empresa, referencias de los clientes actuales, referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos, empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios, información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia, grupos o asociaciones, periódicos y directorios, entrevistas a posibles clientes (p. 604).
- **Etapas 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra:** Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes: capacidad económica, autoridad para decidir la compra, accesibilidad, disposición para comprar, perspectiva de crecimiento y desarrollo. El valor (p. ej. un número del 1 al 10) que se asigna a

cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente. Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor se califica a cada cliente en perspectiva para ordenarlos de acuerdo a su importancia y prioridad para la empresa.

- **Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva:** Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad. Según Allan L. Reid, autor del libro *"Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones"*, "existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra". Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

1.1 El acercamiento previo o "pretrada":

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo o pretrada que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p.605).

Esta fase involucra el siguiente proceso:

- **Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva:** En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo: nombre completo, edad aproximada, sexo, hobbies, estado civil, nivel de educación. Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo: productos similares que usa actualmente, motivos por el que usa los productos similares, que piensa de ellos, estilo de compra, etc.
- **Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:** con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.
- **Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío:** Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar ama de casa con decisión de compra).

2. La presentación del mensaje de ventas (o venta):

Según Philip (2003), "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)".

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido. La presentación del mensaje de ventas se fundamenta en una estructura basada en tres pilares:

- *Las características del producto:* lo que es el producto en sí, sus atributos.
- *Las ventajas:* aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- *Los beneficios que obtiene el cliente:* aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas).

3. El Cierre de la Venta

Para Coma (2008), el propósito del cierre de venta es inducir al cliente a que actúe, siguiendo su propio convencimiento y compre. Este se inicia cuando el vendedor inicia la venta. Da insumos acerca de cómo preparar un cierre natural:

- Hacer una plática de venta completa. Hacer todos los pasos descritos para una venta exitosa.
- Relacionar las características de ventas con los beneficios para el cliente.
- Poner en relieve el beneficio clave.
- Lograr compromisos a lo largo de la presentación.
- Estar atento a cualquier señal de compras.

También menciona técnicas específicas para cerrar una venta:

- Revisar los puntos de ventas (concentrar todas las características importantes al cierre).
- Comparar las ventajas con las desventajas.
- Asumir el cierre (estar convencido y tener una actitud de haber cerrado).
- No ofrecer otra opción (decisión de compra favorable, no darle a decidir entre comprar o no).
- Sugerir la posesión (como si ya fuese suyo).
- Hacer un cierre con un obsequio (darle algo gratis).
- Hacer un cierre de última oportunidad (deseo de ganar, aprovechar la oportunidad y el miedo de perder la ocasión).
- Hacer un cierre de "es lo último que tenemos" (tener lo mismo que los demás, deseo de poseer algo y que está prohibido).
- Hacer un cierre con narración (se basa en el éxito del producto en otra persona).
- Reducir las opciones.
- Hacer un cierre condicionado (mantener la factura, hoja de pedidos desde el principio).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse si bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

4. Servicios de postventa

Según los autores Stanton, Etzel y Walker (2007), *"la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades postventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros"*.

Para Thompson (2005), *"los servicios de postventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa"*.

Los servicios de postventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras

En un artículo de Crece Negocios (2011), se menciona que el servicio al cliente no sólo debe brindarse durante el proceso de venta, sino también, una vez que la venta se haya concretado. Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar y que nos recomiende con otros consumidores, brindar un buen servicio de postventa nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente. Y, de ese modo, poder, por ejemplo, conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto, estar al tanto de sus nuevas

necesidades o preferencias, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.

El artículo también presenta una descripción detallada de cuatro tipos de servicios de postventa:

- **Promocionales:** son los servicios de postventa que están relacionados a la promoción de ventas, por ejemplo, cuando otorgamos ofertas o descuentos especiales a nuestros clientes frecuentes, o cuando los hacemos participar en concursos o sorteos.
- **Psicológicos:** son los que están ligados con la motivación del cliente, por ejemplo, cuando le enviamos algún obsequio, cuando le enviamos una carta o tarjeta de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad, cuando lo llamamos para preguntarle si recibió el producto a tiempo y en las condiciones pactadas, o cuando lo llamamos para preguntarle cómo le fue en su primera semana de uso.
- **De seguridad:** son los servicios de postventa que brindan protección por la compra del producto, por ejemplo, cuando le otorgamos garantías al cliente por su compra, o cuando contamos con una política de devoluciones que le permita al cliente hacer devoluciones de productos en caso de insatisfacción.
- **De mantenimiento:** son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte, por ejemplo, cuando brindamos el servicio de instalación y capacitación sobre el uso del producto, o cuando programamos visitas de seguimiento para asegurarnos de que el cliente le esté dando un buen uso al producto, y que no tenga ningún problema al respecto.

En el mismo orden de ideas podemos señalar a Rodríguez (2011), quien describe muy bien los aspectos cruciales en un proceso de venta, lo reseña en su documento *“Factores claves en un proceso de ventas ganador”*.

Los factores claves que destaca son los siguientes:

- 1. Crear relaciones duraderas con el cliente:** Esto es vital para conseguir una invitación para comenzar una relación comercial e implica eliminar las resistencias del cliente a escucharnos. La invitación no es una entrada para comenzar una presentación de ventas, sino sólo para que el vendedor se presente y se crea un nexo y exista una comunicación, un punto de partida. Es el primer paso para lograr una relación. La idea central es crear rápidamente un vínculo lo suficientemente fuerte como para ser “invitado” a continuar el proceso de presentación de ti mismo y de tu servicio o producto.
- 2. Entender las necesidades del cliente:** Una vez desarrollada la relación, se procede a intercambiar la información acerca de las necesidades del cliente y de las ventajas o beneficios del producto. Únicamente en este momento el cliente está listo para escuchar las características y las ventajas de aquello que se le está ofreciendo. Una vez que se ha creado un vínculo, el intercambio de información puede llevarse a cabo con una resistencia mínima y con buenas perspectivas de llegar a cerrar el acuerdo.
- 3. Satisfacer las necesidades del cliente:** Una vez que sabemos lo que realmente necesita el cliente procederemos a alinear los beneficios del producto o servicio con cada una de sus necesidades. Es aquí donde basaremos nuestras propuestas en valores añadidos y beneficios. Lo cual nos dará una ventaja competitiva.
- 4. Negociar ganar-ganar:** Cuando se negocian los detalles, la tensión inherente puede dañar la relación y si ésta se ve debilitada, la confianza se deteriora. Para evitar este tipo de resistencia, es importante recordar la necesidad de cultivar y conservar la relación antes, durante y después del intercambio de información. En esta fase es fundamental buscar que ambas partes ganen.
- 5. Manejo de objeciones y el cierre de venta:** Las objeciones son una oportunidad para aclarar las características y las ventajas del producto o servicio. Los problemas no deben suponer un obstáculo, sino una

oportunidad para mejorar. En otras palabras las objeciones son una excelente oportunidad de lograr una venta.

Para Rodríguez (2011), si se ha tenido éxito en la creación del vínculo y se ha logrado un buen intercambio de ideas con el cliente potencial, el cierre de la operación tendría que ser el desenlace lógico. El cierre de ventas a diferencia de lo que creen la mayoría de comerciales, es la parte más fácil, en especial si se ha llevado un buen proceso y seguido cada fase durante la venta.

Por otro lado, si las circunstancias impiden que se consiga una decisión, el cierre es conservar la relación, es decir, obtener otra cita u otra invitación posterior para seguir con el proceso.

El elemento más importante del cierre es tener claro durante el proceso de venta qué es exactamente lo que quieres que suceda. De ahí que existe otro paso o fase más que muy pocos comerciales suelen poner en práctica. Quizás lo conozcan pero muchos lo dan por hecho y no la usan como deberían.

Es importante tener la flexibilidad suficiente para redefinir los objetivos durante el proceso de venta, eso implica saber “leer” al cliente y saber lo que puedes lograr.

Finalmente Rodríguez (2011), señala que un proceso de ventas bien definido es la clave para cerrar más ventas en menor tiempo. El proceso de venta no es lineal, no se pasa de la primera etapa a la segunda y se continúa avanzando. Es un constante proceso cíclico; muchas veces el intercambio de información puede crear resistencia y es imposible continuar con el proceso ante ese obstáculo. La solución es volver a la primera etapa e intentar obtener de nuevo una invitación para continuar.

El proceso de ventas exige que el vendedor esté siempre listo para comenzar desde el principio a fin de fortalecer la relación. Aplica un proceso de

ventas bien definido, has tuyas todas las habilidades necesarias para convertirte en un excepcional comercial.

Adicionalmente a las etapas del proceso de ventas y las actividades identificadas en cada una, hay dos elementos importantes a destacar, que toda empresa debe considerar y enseñar al equipo de ventas:

B. La Buena Impresión

Un aspecto que mencionan casi todos los autores en esta materia, es la importancia de la buena impresión que debe causar un vendedor. En las notas del artículo de Crece Negocios (2012), *La Fuerza de Ventas*, se describe esto, y es que el posible cliente debe convencerse de que el vendedor es una persona inteligente, sincera y amigable. El vendedor debe venderse a si mismo antes de esperar vender el producto. Los factores básicos que ayudan a causar una buena impresión son:

- Apariencia: buen vestir, arreglado.
- Actitud: positiva, amigable, interés por el problema, deseo de servirle.
- Conocimiento del producto: ventajas, completa, precisa, responder a cualquier pregunta, de la competencia (ventajas y desventajas), saber comunicarlos.

El cliente empieza consciente o inconscientemente a juzgar al vendedor en el momento en que aparece ante él. Los tres factores son para que el cliente decida dedicarle unos minutos al vendedor, es decir, para que pueda presentar en forma efectiva su presentación de ventas.

Es importante que el cliente vea que el vendedor cree en su producto, en su compañía y en sí mismo.

C. El seguimiento

En otro artículo de la revista online Crece Negocios (2011), *Proceso de ventas*, se habla de un paso adicional en el proceso de ventas, el paso de *seguimiento*, el cual es considerado último dentro del proceso, pero indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Algunas formas de hacer seguimiento podrían ser llamar al cliente inmediatamente después de la entrega del producto para preguntarle si éste le llegó en las condiciones pactadas, o llamarlo después de una semana para preguntarle cómo le está yendo con éste.

Otras formas de hacer seguimiento podrían consistir en programar visitas para asegurarse de que la instalación del producto haya sido la correcta, o para asegurarse de que el cliente le esté dando un buen uso, y que no tenga ningún problema al respecto

Todas las etapas del proceso de ventas son importantes y claves y sus denominaciones no son muy variadas, encontramos otros autores que hablan de preventa, venta, cierre de la venta y postventa, como bloque que engloba lo que hemos mencionado anteriormente.

Si hacemos la comparación dentro de la etapa de preventa pudiéramos encontrar la prospección o búsqueda de clientes potenciales, la clasificación de los prospectos y la preparación. En la etapa de ventas se hablaría de la presentación del mensaje de ventas, luego el cierre de la venta que sería la negociación y finalmente la etapa de postventa que involucra el servicio de postventa y el seguimiento.

Como parte de los objetivos de la investigación y de las reuniones previas con la gerencia general y de ventas, resulto importante ahondar en lo que se refiere a seguimiento, cierre de venta y servicio de postventa, ya que, en Purificadores Marilagua A7 C.A. el seguimiento y cierre de venta son etapas que tienen una importancia básica y el servicio de postventa una etapa de poco desarrollo y entendimiento en los empleados.

3.1.3 Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas

Ahora bien, aún cuando una organización tenga un proceso de ventas bien definido, diseñado, delimitado y con una identificación de sus pasos o actividades claves, se hace indispensable que la organización también tenga una estructura organizativa del equipo de ventas bien definida, que responda de manera adecuada al proceso de ventas que se ha establecido, con actores y roles acordes a las responsabilidades que se han demarcado y con líneas de reporte claras. Aunado a unas unidades de apoyo que brinden el soporte adecuado a la gestión de ventas. Partimos entonces, de que hay una relación clave entre un proceso de ventas bien definido, la estructura organizativa que responderá a ese proceso de manera efectiva y las unidades de apoyo o administrativas necesarias para dar soporte a la gestión de ventas.

Debido a ello es preciso continuar con todo lo relacionado a la estructura organizativa de una fuerza de ventas, tema que representa el segundo gran objetivo de esta investigación.

También son muchos los autores que presentan definiciones sobre lo que es una fuerza de ventas, su estructura, actividades, objetivos, entre otros aspectos, se ha citado a alguno de ellos.

A. La Fuerza de Ventas

Encontramos por ejemplo una definición en un artículo publicado por Crece Negocios (2012), donde señala, que la fuerza de ventas o equipo de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa.

La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas.

Mientras que, por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes.

Para que una fuerza de ventas funcione eficazmente y cumpla así con los objetivos de ventas de la empresa, es necesario gestionarla o administrarla adecuadamente.

Para Vega (S/F), la fuerza de ventas es un conjunto de personas encargadas de enlazar a la empresa con el cliente, para lo cual le dan a éste información acerca del producto, negocian con él y finalmente, cierra el trato.

Para Santos (2011), la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. Son las personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización. Esta puede ser propia de la organización (formada por personal de la misma), o externa (establecida sobre una base contractual, como por ejemplo el caso de la venta a través de agentes, comisionistas, representantes autónomos, etc. cuya remuneración habitualmente consiste en una comisión sobre las ventas obtenidas por ellos).

B. Elementos relacionados a la Fuerza de Ventas

1. Estructura de la fuerza de Ventas: La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresa que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: territorio, producto, tarea y/o mercado meta (Vega, S/F, p. 2).

- Especialización territorial: a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área. Si sus vendedores dominan la zona entonces será una ventaja competitiva frente a los otros negocios. Esta estructura es ideal para un negocio con diferentes tipos de clientes. Permite a la empresa evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos (p.2).
- Especialización del producto: algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Aquí cada vendedor se especializa en un producto que ofrece la empresa. Y es que si su negocio ofrece distintos y diversos productos será necesario organizarlos de esta manera (p. 2).
- Especialización por cliente: su mención aparece para casi todos los autores. En un artículo de Mundo Negocios (2012), se refiere a que, los vendedores se organizan de tal manera que los miembros del equipo se especializan en la venta de productos del negocio a determinados clientes. Este tipo de estructura permite

atender a los clientes según su nivel de consumo o si se trata de clientes naturales o corporativos.

- Especialización de tareas: se encuentra por lo general en grandes empresas. Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquéllas que se requieren para mantener las cuentas existentes (Vega, S/F, p. 3).
- Especialización en un mercado meta: la fuerza de ventas se divide en base a un mercado meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado. Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta (Vega, S/F, p. 3).

2. **Dimensión de la Fuerza de Ventas:** esto dependerá de aspectos como: la cantidad de clientes actuales y potenciales, su dispersión geográfica, la frecuencia con que es necesario visitarlos (que depende, a su vez, de los hábitos de compra del cliente, sus necesidades, políticas de inventarios, etc.), la cantidad promedio diaria de visitas por vendedor (que es una función de la longitud de los recorridos que debe efectuar, así como del tiempo que dedica a viajar, a hacer antesala, a redactar informes, a asistir a reuniones de la empresa, a atender reclamos, etc.) y consecuentemente, la cantidad de clientes que puede atender cada vendedor.
3. **Administración de la fuerza de ventas:** según el artículo de Mundo Negocios (2012), consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategia para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entrenar y capacitar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma.

- Establecimiento de Objetivos: Las compañías establecen diferentes objetivos para su fuerza de ventas. Los representantes de ventas ejecutan una o más de las siguientes tareas para su compañía: búsqueda de prospectos, comunicación (información sobre los productos), ventas (conocen el “arte de vender”), dar servicio (les proporciona servicios a los clientes como asesoría para resolver sus problemas), recaban información (evalúan la calidad del cliente y asignan productos durante periodos de escasez). Las compañías se vuelven cada vez más específicas acerca de los objetivos y actividades de la fuerza de ventas. A medida que las compañías acrecientan su orientación de mercado, sus fuerzas de ventas deben volverse más orientadas al mercado. La visión tradicional es que los vendedores deberían preocuparse acerca del volumen y la firma debería saber cómo producir satisfacción al cliente y utilidades a la compañía. Deberán saber cómo analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, recabar información sobre él y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Los representantes de ventas necesitan habilidades analíticas de mercadotecnia y esto se vuelve especialmente decisivo en los niveles superiores de la administración de ventas.
- Diseño de la estrategia de la fuerza de ventas: Una vez que la compañía haya establecido los objetivos de su fuerza de ventas, la estrategia de esta última debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de venta dará mejores resultados (venta individual, venta de equipo, etc.)?, ¿Qué clase de estructura de la fuerza de ventas es más conveniente (territorial, por producto, centrada en el cliente)?, ¿Qué tamaño debe tener?, ¿Cómo se remunerará a los vendedores en función del nivel de sueldos y de elementos como salario, comisiones, bonificaciones, gastos y

prestaciones?, y ¿conocemos la estrategia mercadológica de la competencia?.

- Compensaciones para la fuerza de ventas: Para atraer el número deseado de representantes de ventas, se debe desarrollar un plan atractivo de remuneración. La compañía debe determinar los componentes de la compensación: una cantidad fija, monto variable, gastos, beneficios marginales.
- Reclutamiento y selección de representantes de ventas: El aspecto fundamental de la operación exitosa de la fuerza de ventas es la selección de vendedores eficaces. La mala selección de vendedores también puede dar lugar a un movimiento laboral. La selección de los vendedores empieza por determinar los requisitos que deberá cumplir un vendedor para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo, por ejemplo, se determina la experiencia que se quisiera que el vendedor tenga, así como algunas características propias de los vendedores que se desearía que posea. Una vez que se ha determinado los requisitos que deberá cumplir un postulante, se procede a buscar a los vendedores que cumplan con estos requisitos, por ejemplo, a través de recomendaciones, avisos o anuncios en el periódico o en Internet, agencias de empleo, etc. Y luego, una vez que se cuenta con algunos postulantes, se procede a evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, y a seleccionar y contratar a los vendedores que mejor cumplan con los requisitos que se han solicitado (Vega, S/F, p 15).
- Capacitación de los representantes de ventas: las compañías deben considerar sus vendedores como un recurso estratégico e invertir en el entrenamiento y desarrollo de ese recurso. Esto implica proporcionar información a los nuevos vendedores acerca de la compañía y sus objetivos, planes y política (conocido como programa de inducción). Esto los prepara mejor ante los clientes

actuales y potenciales para comunicar el mensaje de la compañía. Debe darse también entrenamiento en ventas y en los productos. La capacitación en la auto evaluación y auto comprensión contribuye a que los vendedores reconozcan sus fortalezas y oportunidades de mejora. Los programas de capacitación tienen varias metas: conocer e identificarse con la compañía, conocer los productos de la compañía, conocer las características de los clientes y de los competidores, saber cómo hacer presentaciones eficaces, conocer los procedimientos y las responsabilidades de campo (Vega, S/F, p 17).

- Supervisión a los representantes de ventas: Los nuevos representantes de ventas necesitan supervisión. Mediante la misma los jefes esperan dirigir y motivar a la fuerza de ventas para que haga un buen trabajo. La tarea principal de un gerente de ventas y en cascada de un supervisor de ventas, es brindar un clima de apoyo y proporcionar los recursos necesarios para crear efectividad en el vendedor. Entre dichos recursos están el entrenamiento adicional, consejos personales, ayuda de problemas determinantes y dar soluciones, asistencia técnica, apoyo adicional con otros elementos, de la mezcla promocional y apoyo emocional. El gerente y supervisor de venta están evaluando continuamente el desempeño de su personal para identificar y proporcionar soluciones a problemas y mantener así un esfuerzo de ventas balanceado. Como herramienta para llevar a cabo el seguimiento y supervisión existen los informes de venta, que se dividen en planes de actividades futuras y explicaciones de actividades terminadas. Estos informes proporcionan los datos escuetos para que la gerencia pueda evaluar la actuación de la fuerza de ventas. Es una manera de evaluar formalmente a los miembros del cuerpo de vendedores (Vega, S/F, p. 26).

- Motivación a los representantes de ventas: La mayoría de los representantes de ventas requieren de aliento y de incentivos especiales para dar su mayor rendimiento. Esto es aplicable especialmente en las ventas de campo, debido a las razones siguientes: el trabajo en ventas implica una frustración frecuente, la mayoría de la gente opera por debajo de su capacidad en ausencia de incentivos especiales, como ganancias financieras o reconocimiento social, los representantes ocasionalmente están preocupados por problemas personales, como algún enfermo de la familia, problemas maritales o deudas, la gerencia puede mejorar la moral o rendimiento de la fuerza de ventas mediante su clima organizacional, sus cuotas de ventas y sus incentivos. *Clima organizacional*: describe la sensación que tiene el representante de ventas acerca de oportunidades, valor y recompensas por un buen rendimiento, El trato personal que recibe el representante de su superior inmediato es un aspecto importante del clima organizacional. *Las cuotas de ventas* se establecen cuando se desarrolla el plan anual de mercadotecnia. La compañía decide primero por un pronóstico de ventas que le parezca razonable y factible. Después, la gerencia establece cuotas de ventas para sus regiones y territorios que ordinariamente rebasan los pronósticos de ventas. Las cuotas de ventas se establecen a un nivel mayor que el de esos pronósticos, a fin de que los gerentes y los representantes pongan su máximo empeño, Aun si no logran cumplir con éstas, la empresa habrá alcanzado sus objetivos (Vega, S/F, p 24).

Entendiendo que la mayoría de las compañías usan representantes de ventas, el elevado costo de este recurso requiere de un proceso eficaz por parte de la gerencia de ventas. Ya que, contribuyen ampliamente a la consecución de los objetivos de la organización. Por ello es importante considerar durante su organización los elementos claves que hemos mencionado.

La información presentada sirvió de base para realizar el diagnóstico de la situación actual de Purificadores Marilagua A7 C.A. (proceso de ventas, estructura organizativa, programa de inducción y actividades claves del proceso) y en consecuencia presentar las opciones de cambio o mejoras.

IV Capitulo

4.1. Marco Metodológico

El presente capítulo tiene por finalidad mostrar la metodología usada con la cual se dio respuesta al objetivo general y objetivos específicos de esta investigación. El mismo se presenta como un procedimiento ordenado, el cual sirvió para entender los hechos y fenómenos que están ligados con el objetivo general.

Para la elaboración de este trabajo de grado se realizó un arqueo de las fuentes de información, el cual incluyó la búsqueda en diversas investigaciones, directorios, motores de búsqueda de Internet, revistas de actualidad, trabajos de grado anteriores, consulta en bibliotecas y otras fuentes que estuvieran relacionadas con la investigación.

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Tipo de Investigación según su finalidad

De acuerdo a la finalidad de la investigación, la misma es de tipo evaluativa, su propósito según Hurtado (2000), es “la descripción precisa del evento de estudio, es un proceso de búsqueda metódica que genera conocimiento nuevo sobre un objeto, evento o fenómeno de estudio y está asociada al diagnóstico”. Se distinguen dos etapas, *Investigación*: donde se describe el objeto o proceso que va a ser evaluado, sus fines o aspectos fundamentales, y la *Evaluación*: donde se planifica y desarrolla la evaluación, incluyendo la descripción de los aspectos por evaluar, criterios de evaluación, instrumentos y técnicas (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p.209). Y esta investigación describió el estado actual del equipo de ventas de Purificadores

Marilagua A7 C.A. desde su proceso de ventas y su estructura organizativa actual, para proponer las mejoras pertinentes que lo lleven al estado deseado.

4.1.2. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados

Esta investigación según la fuente de datos trabajados se presentó a través de fuentes primarias. La Investigación primaria es aquella en la cual se recopila la información de primera mano (Cohen, 2007, p.179-180). La investigación primaria es utilizable cuando no se dispone de información detallada acorde con los objetivos establecidos, en muchos casos se diseñan sistemas de información que se ajusten a las necesidades del estudio a realizar.

4.1.3. Tipo de Investigación según la estrategia teórico metodológica

La presente investigación es de carácter cualitativo, la cual trata de comprender el fenómeno o acontecimiento en estudio desde el interior. Lo que se ha de comprender es la visión de un sujeto o de sujetos diferentes, el curso de las situaciones sociales pertinentes a una situación (Flick, 2007, p.41).

4.1.4. Tipo de Investigación según sus objetivos

De acuerdo a los objetivos del estudio para la empresa Purificadores Marilagua, A7 C.A. se habla entonces de un estudio de tipo descriptivo.

Para Ramírez (2007), la investigación descriptiva: “Es aquella que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables” (p.84).

Para autores como Hernández, Fernández y Baptista (2006), una investigación descriptiva es definida como: “La que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117).

En esta investigación se recolectaron y seleccionaron los datos en su propia realidad, una serie de aspectos o informaciones de interés relacionadas con contenidos sobre cada una de las variables presentes en los objetivos específicos, lo que permitió medirlas y analizar su incidencia en momentos determinados, contando con la colaboración de los empleados que conforman la muestra y de esta forma se pudo describir lo que se pretendía.

4.1.5. Tipo de Investigación según el control del investigador sobre las variables

Respecto al grado de control del investigador sobre las variables del estudio, se definió como no experimental. Según Kerlinger y Lee (2002), la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.

En esta investigación las variables no fueron manipuladas, se observaron tal y como se dan en su contexto natural, y así, obtener datos e información de interés sobre las variables que permitieron analizarlas.

El estudio también es de carácter transversal, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), es la recolección de los datos en un solo momento, y no a través del tiempo en puntos o periodos. Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta en una o más variables.

4.2. Diseño de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “es la forma en cómo el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al

contexto particular del estudio”. (p. 120). Por lo que el término diseño hace énfasis al plan o estrategia definida para obtener la información que se desea.

De acuerdo al problema de investigación que se planteó y a los objetivos definidos, el diseño de la investigación que se desarrolló fue transeccional descriptiva, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 152). “El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contexto, fenómenos, comunidades, y así proporcionar su descripción” (p.153).

4.3. Técnicas e Instrumentos

Para Arias (2006), se entenderá por técnicas de recolección de datos, “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Las técnicas de recolección de la información empleadas con mayor frecuencia, en el análisis cualitativo, son: la observación, la entrevista y la encuesta. Los instrumentos que se derivan de estas técnicas son el cuestionario, las pruebas (test) y el sociograma, las escalas objetivas, los grupos focales o *focus group*, el panel y el *Delphi*, los documentos, registros, materiales, aparatos, instrumentos o equipos. Es posible combinar varias formas de recolección de datos, lo cual se denomina triangulación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 218).

Para esta investigación se usó como técnica la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), sirve para conocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación. Intenta conocer la incidencia, distribución y relaciones entre diversos aspectos o características que conforman a ese conjunto, como actitudes, variables demográficas, características de personalidad o atributos de las personas, creencias, opiniones, afiliaciones, modos de comportarse, intereses y motivaciones, entre otras (p. 220).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), las encuestas se pueden clasificar, de acuerdo con el instrumento que utilizan para obtener la información, en: entrevista personal, de grupo, cuestionario enviado por correo, por panel y por teléfono. En este caso se aplicó la entrevista personal y de grupo y el cuestionario con respuestas en forma inmediata.

La entrevista personal es una situación interpersonal cara a cara donde una persona formula preguntas al entrevistado y registra lo que la persona responde. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y libres de acuerdo con el grado en que las preguntas y su secuencia están previamente especificadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.220). Para este caso se usó la semiestructurada, la cual se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están determinadas) (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 673). Se aplicó con la finalidad de conocer la percepción que tienen las unidades de apoyo sobre su aporte a la gestión de ventas, los procesos que llevan a cabo y el tipo de comunicación o relación que tienen con el equipo de ventas.

La entrevista grupal, también llamada *grupos focales* o *focus group*, es otra forma de entrevista, donde se reúnen de 7 a 10 personas con un facilitador entrenado. Por ejemplo, para conocer actitudes o tendencias, en las personas hacia determinado fenómeno u objeto. Pueden utilizarse también para explorar sobre un problema y obtener preguntas para la investigación. En este estudio se aplicó el *focus group* con el objetivo de describir el proceso de ventas, conocer la interpretación que le dan y la actitud que tiene el equipo de ventas hacia la manera en cómo están definidas las etapas, procesos y actividades del mismo, conocer la percepción que tienen sobre la estructura organizativa bajo la cual operan hoy y su actitud y percepción hacia la necesidad de profundizar y mejorar el servicio de post-venta en la compañía (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 673).

Finalmente como último instrumento de recolección de datos se usó el cuestionario, aplicado de forma inmediata y presencial. Se diseñó con preguntas abiertas, las cuales no tienen restricciones para el sujeto, permite llegar a niveles más profundos, promueven mayor cooperación y un amplio repertorio de respuesta. Estas pueden seguir un hilo conductor que vaya de lo general a lo específico, lo cual inspira mayor confianza. El mismo se aplicó para obtener información de la percepción que tiene la fuerza de ventas sobre el programa de inducción de la organización.

4.4. Población y Muestra

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento (Pagano, 2008, p.6). En este caso la población estudiada para esta investigación estuvo comprendida por todos aquellos empleados de la empresa Purificadores Marilagua A7 C.A. los cuales suman dieciocho (18) trabajadores a la fecha.

La muestra para esta investigación, estuvo conformada por la totalidad del universo o sea las dieciocho (18) personas, distribuidas en: trece (13) vendedores, tres (3) empleados y dos (2) gerentes, es decir el cien (100%) por ciento de la población. El universo es considerado por Tamayo y Tamayo (2003), “cuando para un estudio se toma la totalidad de la población y, por ello, no es necesario realizar un muestreo para el estudio o investigación que se proyecta” (p.176).

Por otra parte, el tipo de muestra no es probabilística, ya que los sujetos que la conforman se eligieron de manera intencional.

4.5. Procedimiento a seguir

Este diagnóstico se diseñó en base a varias reuniones con el Gerente General y el Gerente de Ventas, para explorar las necesidades que pudieran tener como organización y en donde el servicio de consultoría pudiera apoyarles. Tomando en cuenta la información recopilada en estas reuniones, se elaboró una propuesta de cómo se realizaría el diagnóstico y se recabaría la información, la misma fue presentada y aceptada por ambos gerentes.

Para responder a los objetivos establecidos en la investigación se diseñaron las siguientes actividades para la población de Purificadores Marilagua A7 C.A.

Actividad 1: Tuvo por objetivo la descripción del proceso de ventas. Se les pidió señalar dentro de cada etapa del proceso de ventas lo siguiente:

- Preventa (productos, segmentación, estrategia de ventas y/o otros aspectos).
- Venta (canales de venta, promoción, canal de entrega, planificación y/o otros aspectos).
- Cierre de la venta (facturación y demás actividades administrativas y/o otros aspectos).
- Postventa (actividades que complementen la oferta y/o otros aspectos).
- Identificar las actividades claves del proceso.

Dentro de esta misma actividad se indagó en la estructura del equipo de ventas actual, cómo están organizados (por zona geográfica, tipo de producto o tipo de cliente), a quién le reportan, actividades de rutina del equipo, distribución de la jornada de trabajo (partiendo de que hay trabajo en calle y tienda), validar la percepción que tienen del Gerente de Ventas y sus funciones y de todo el equipo administrativo. También de la necesidad de incorporar un Supervisor de Ventas al equipo y chequear la opinión que tienen sobre el servicio de postventa como parte del proceso de ventas.

Esta actividad fue solo con los miembros de la fuerza de ventas (13 vendedores) y el instrumento de recolección de datos usado fue el *focus group*. Hubo dos grupos uno de 6 y otro de 7 vendedores.

Actividad 2: Tuvo por objetivo conocer la percepción que tienen sobre el programa de inducción de la organización. Para ello se entrego un cuestionario con las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Cómo es el programa de inducción para nuevos empleados en Purificadores Marilagua A7 C.A.?
2. ¿Qué recuerdas en particular de tu inducción cuando ingresaste a la empresa?
3. ¿Qué te pareció el programa de inducción?
4. ¿Qué consideras fue lo más importante?
5. ¿Cómo aplicas lo aprendido en el programa de inducción a tu trabajo diario?
6. ¿Qué le mejorarías al programa de inducción?

Esta actividad fue solo con los miembros de la fuerza de ventas (13 vendedores) y se administró en cada sesión de *focus group* (grupo de 6 y grupo de 7 vendedores).

Actividad 3: Tuvo por objetivo conocer la percepción que tienen las unidades de apoyo sobre su aporte a la gestión de ventas, los procesos que llevan a cabo y el tipo de comunicación o relación que tienen con el equipo de ventas. Como también indagar en su percepción sobre el proceso de ventas, la estructura organizativa del equipo y la identificación de las actividades claves del proceso. Para ello se realizó una entrevista semi-estructurada con las siguientes preguntas:

- ¿Qué cargo ocupas?
- ¿Cuándo ingresaste a la organización?
- ¿Cuál es tu nivel educativo?
- ¿A quién le reportas?

- ¿Cuáles son tus responsabilidades y funciones?
- ¿Cómo crees que tu trabajo impacta a la gestión de ventas?
- ¿Consideras que la empresa facilita el cumplimiento de tu trabajo?
- ¿Cómo es la relación con la fuerza de ventas y con el resto del equipo?
- ¿Cómo percibes a la fuerza de ventas?
- ¿Cuál consideras es el reto del negocio?

Esta actividad fue solo con las tres empleadas del área administrativa o unidades de apoyo (Administración, Facturación y Secretaría de Ventas). Justamente por tratarse de una entrevista semi-estructurada hubo algunas preguntas que no se repitieron en las tres entrevistas o preguntas adicionales en una u otra entrevista, lo cual varió según las respuestas de estas personas.

4.6 Operacionalización de las Dimensiones

Para hacer posible este estudio se plantea la operacionalización de las variables y el establecimiento de sus indicadores lo cual permitirá medir las dimensiones correspondientes a cada variable. Las dos variables a operacionalizar son: Proceso de Ventas y Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas.

4.6.1 Definición Conceptual y Operacional

Definición Conceptual: “Una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control que se le otorga a las variables de estudio” (Arias, 2005, p. 35).

Definición Operacional: “La descomposición de cada una de las variables del concepto original en las dimensiones que integran el estudio” (Ramírez, 2006, p.124).

Las variables que se estudiaron en esta investigación se explican, según lo mencionado anteriormente:

4.6.2 Definición conceptual y operacional de la variable de estudio: “Proceso de Ventas”

Definición Conceptual: Para Stanton, Etzel y Walker (2007), definen el proceso de venta "como una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Definición Operacional: En este estudio, la variable “Proceso de Ventas” se estudió a través de las dimensiones:

- **Etapas de Preventa:** Para Stanton, Etzel y Walker (2007), es la etapa que consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; y el acercamiento previo, que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva.
- **Etapas de Venta:** Según Philip (2003), "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)". La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva.
- **Etapas Cierre de Venta:** Para Coma (2008), el propósito del cierre de venta es inducir al cliente a que actúe, siguiendo su propio convencimiento y compre. Este se inicia cuando el vendedor inicia la venta.
- **Postventa:** Según Stanton, Etzel y Walker (2007), "es la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades postventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros". Los servicios de postventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente.

4.6.3 Definición conceptual y operacional de la variable de estudio

“Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas”

Definición Conceptual: Para Santos (2011), la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. Son las personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización.

Definición Operacional: En este estudio, la variable “Proceso de Ventas” se observó a través de las dimensiones:

- **Estructura de la fuerza de Ventas:** La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresa que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: territorio, producto, tarea y/o mercado meta (Vega, S/F, p. 2).
- **Dimensión de la Fuerza de Ventas:** para Vega (S/F), esto dependerá de aspectos como: la cantidad de clientes actuales y potenciales, su dispersión geográfica, la frecuencia con que es necesario visitarlos (que depende, a su vez, de los hábitos de compra del cliente, sus necesidades, políticas de inventarios, etc.), la cantidad promedio diaria de visitas por vendedor (que es una función de la longitud de los recorridos que debe efectuar, así como del tiempo que dedica a viajar, a hacer antesala, a redactar informes, a asistir a reuniones de la empresa, a atender reclamos, etc.) y consecuentemente, la cantidad de clientes que puede atender cada vendedor.
- **Administración de la fuerza de ventas:** según el artículo de Mundo Negocios (2012), consiste en el análisis, planeación, implantación y

control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategia para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entrenar y capacitar, supervisar, evaluar a los representantes de ventas de la firma y motivarlos.

Tabla N° 1: Operacionalización de la Variable “Proceso de Ventas”

Variable	Dimensión	Indicador	Items
Proceso de Ventas	Etapa de Preventa	Identificación	1. Clientes en perspectiva
			2. Clientes con potencial de compra
			3. potenciales zonas para tomas de sector
			4. Ferias o eventos para colocación de stand
	Etapa de Venta	Preparación	1. Investigar necesidades del cliente
			2. Preparar presentación de ventas
			3. Planificar cita con el cliente
	Etapa Cierre de Venta	Técnicas	1. Manejo de Objeciones
			2. Saber leer al cliente ante cambio de necesidades
			3. Lograr compromisos
	Etapa de Postventa	Tipo de Servicios	1. Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
			2. Verificación de una entrega correcta
			3. Instalación
			4. Asesoramiento para un uso apropiado
			5. Garantías en caso de fallas de fábrica
			6. Servicio y soporte técnico
			7. Posibilidad de cambio o devolución
			8. Descuentos especiales para compras futuras

Tabla N°2 Operacionalización de la Variable “Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas”

Variable	Dimensión	Indicador	Items
Estructura Organizativa de la Fuerza de Ventas	Estructura de la Fuerza de Ventas	Tipo de Especialización	1. Por territorio
			2. Por tipo de Producto
			3. Por tipo de cliente
	Dimensión de la Fuerza de Ventas	Promedio de Clientes	1. Cantidad de clientes (actuales y potenciales)
			2. Dispersión geográfica
			3. Cantidad promedio de visitas diarias por vendedor
			4. Cantidad de clientes que pueda atender un vendedor
			5. Cantidad de visitas en tienda
	Administración de la Fuerza de Ventas	Actividades de la Fuerza de Ventas	1. Establecimiento de los objetivos
			2. Diseño de la estrategia
			3. Compensación
			4. Reclutamiento y selección
			5. Capacitación y entrenamiento
			6. Supervisión
			7. Motivación

V Capitulo

5.1. Análisis de Resultados

El proceso de diagnóstico como se menciona, se realizó mediante la descripción del proceso de ventas, con la fuerza de ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A. en base a cuatro etapas: Preventa, Venta, Cierre de la venta y Postventa.

La fuerza de ventas en Purificadores Marilagua A7 C.A. está conformada por 13 vendedores. La primera actividad se trabajó por medio del focus group, se dividió a la fuerza de ventas en dos equipos, uno de seis (6) y otro de siete (7). El diagnóstico se hizo en días distintos para cada grupo y tuvo una duración de 4 horas.

5.1.1 Primera Actividad: Descripción del Proceso de Ventas

Las respuestas que se obtuvieron en cada grupo de focus group por etapa del proceso de ventas han sido consolidadas y se presentan tal cual lo mencionaron o describieron. Sin embargo, si desea revisar el trabajo realizado por cada grupo, el mismo se encuentra en el apartado de anexos del presente trabajo.

A. Etapa de Preventa: Indispensable conocer productos y sus bondades

“LO MÁS IMPORTANTE EL CLIENTE”

- Ofrecer asesoría del producto
- Usar la muestra en tienda para demostraciones
- Lo clave de esta etapa: concertar cita con el cliente para validar instalaciones de la casa, oficina o tienda donde se colocará el producto.

- **Nuestros Clientes:** Corporativos y Naturales, no estamos segmentados por cliente, podemos llegar a cualquiera de los dos.
- **Nuestros Canales de venta:**
 - Tienda: una o dos veces por semana nos corresponde estar ahí. Se logra una o dos ventas de cinco llamadas que se puedan recibir. Debemos registrar y tener estadísticas de cómo la persona que llama a la tienda se entero del producto, esto apuntaría a que realicemos una mejor gestión de ventas, clave para nosotros. Vender donde hay más oportunidades. Manejamos atención por visita a la tienda o llamada telefónica.
 - Stand: tiene muy buenos beneficios, los manejamos en ferias, centros comerciales y urbanizaciones. Es importante conseguir los permisos para que no nos saquen del lugar. Pero no planificamos este medio con frecuencia, es irregular. Tampoco vemos viable estar tanto tiempo en el mismo punto. Lo considerable es 1 o 2 meses. Empezamos a ver a las mismas personas cuando ya pasamos mucho tiempo en el mismo punto y se pierde tiempo allí.
 - Toma de sector: Debemos PLANIFICARLO. Sería ideal una vez por semana en equipos o solos. Recibir apoyo de la gerencia para determinar los sectores, contar con el material y el equipo necesario para hacerlo. Recibir seguimiento luego de la toma de sector.
 - Volanteo: El contenido del volante no es llamativo, no ayuda al asesor. Deberíamos tener una publicidad más agresiva, que el mensaje refleje urgencia o necesidad del producto.
 - Cuando vamos a la casa por una instalación de filtro, es una oportunidad para aprovechar que otros nos vean y ganemos nuevos clientes y ofrezcamos el producto, es otro canal de venta.
 - Internet: La página de internet que tenemos no nos ayuda, porque te lleva al site de Pasteur más no a la tienda nuestra.
 - Las páginas amarillas se pueden usar para contactar clientes corporativos.

- **La Presentación del Vendedor:** queremos una camisa de mejor calidad, hecha para una mujer, que nos pidan opinión cuando las hagan. Deberíamos tener un uniforme para la calle y otro para la visita a clientes corporativos.
- **División de la Fuerza de Ventas:** No estamos segmentados por zonas en caracas. Trabajamos la zona que queramos. La seguridad es una limitante pues no podemos acceder a todos los lugares, al oeste de caracas poco vamos. No nos vemos segmentados por tipo de producto, básicamente porque es un producto de venta directa, en una visita a un cliente natural puedes terminar vendiendo hasta dos o tres productos. También por los costos del producto solo da para la clase A, B y C, sin embargo el sistema de pago puede ser de contado o a crédito y es un buen argumento al momento de vender. No vemos entonces la posibilidad de segmentarnos por producto, cliente o zona, son productos muy variados, unos muy caros otros muy económicos, no vemos ventaja allí.
- **Seguimiento a la efectividad de la publicidad:** Este año se comenzó hacer seguimiento de las llamadas telefónicas para reconocer si provienen de la publicidad en revista, de algún stand que se haya colocado o por toma de sector (volanteo), esto con el fin de que la información nos sirva de insumo para el diseño de posibles estrategias de venta.
- Publicidad del producto, deben ayudarnos a mejorarla, así como está definida no nos ayuda, no es agresiva, no crea la necesidad de producto en el consumidor.

En las respuestas del equipo se evidencia claramente la no existencia de una segmentación de la fuerza de ventas por ninguno de los elementos por los cuales pudiera existir tal segmentación (cliente, producto o zona). Muestran solo conciencia de las desventajas que implicaría dividirse por alguno de esos elementos.

Tal como se ha descrito en la etapa de preventa manejan una lista de clientes referidos o potenciales, a los cuales deben llamar para vender la necesidad del producto.

Reconocen como actividad clave de esta etapa de preventa, concertar una cita con el cliente antes de intentar cerrar la venta. La cita puede concertarse por medio de la llamada telefónica del cliente, por su visita a la tienda o en la actividad de stand.

Tienen conocimiento de sus canales de venta e incluso de las oportunidades de mejora en el uso de cada uno de ellos. Se evidencia la falta de planificación para el uso de algunos de ellos, por ejemplo la colocación de stand y el volanteo por grupos de trabajo, lo que de alguna manera incide en la mayor o menor efectividad que pueda tener cada uno.

Finalmente, en cuanto al seguimiento de la publicidad como insumo para establecer estrategias de mercadeo y estrategias para la preventa, dan indicios de un seguimiento incipiente o básico. Solo se remiten a preguntar al cliente que llama por cual medio (anuncio en revista, prensa, familiar, amigo, stand o volanteo) se enteró de nuestros productos. Sin embargo, la información queda allí, pues no se lleva ningún tipo de indicador o de estadística que sea interpretada con ocasión al diseño de estrategias en materia de mercadeo o de planificación de la preventa.

B. Etapa de Venta:

- Realizar la cita con el cliente, pues en algunas ocasiones se queda solo en el acuerdo a la cita y no se lleva a cabo, o por no seguimiento del vendedor o por el cliente. Resulta clave esta actividad porque es allí donde indagan en la necesidad del cliente, lo convencen de realizar la compra, lo orientan sobre cómo se instalará o colocará el producto, validan las condiciones en donde se colocará, para determinar si es necesario hacer trabajos previos de albañilería, esto impacta en la calidad del proceso de instalación y finalmente pueden vender no solo el producto que ha solicitado el cliente en primera instancia sino algún otro dentro de la cadena de productos que se pueden adquirir, bien sea en hogares, oficinas o locales comerciales.
- El proceso de inspección es otra actividad clave en esta etapa, ahí debemos considerar el espacio, capacidad de instalación, medidas, las características de cada producto y sus bondades, para determinar que podemos ofrecer al cliente según el espacio físico donde piensa colocar el producto.
- RECONOCER OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: siempre que realizamos una instalación de purificador en casa, oficina o local comercial, es una oportunidad para que otro se interese del producto y generemos un nuevo negocio o venta.
- Todos los productos tienen sus beneficios, si no te conoces el producto con todas sus bondades y característica más difícil se hará la venta.
- Durante la visita a una empresa es importante hacer las preguntas claves y que el resultado de esa primera reunión sea concertar una cita con el gerente o encargado del departamento de compras.
- Debemos preparar con tiempo y revisar la presentación de ventas a la empresa que asistiremos.
- Lo más complejo de la venta, hacerle ver al cliente la necesidad del producto, ya que no se considera de primera necesidad.
- Debemos planificar más tomas de sector, pues deriva en citas con potenciales clientes.

- Visitar negocios de todo tipo, en todos hay agua y por ende necesidad de un purificador.
- Una o dos veces por semana debemos estar en tienda, encargados de la recepción de llamadas de clientes, las cuales debemos aprovechar para concertar citas. El resto de los días estamos en calle ofreciendo el producto.
- Con la actividad del volanteo, a pesar de que lo identificamos con nuestro nombre y número telefónico, el cliente puede llamar a la tienda y no al asesor de ventas y el trabajo que hace un asesor de volanteo se lo puede llevar otro (el que está en tienda ese día recibiendo llamadas). Se pierde entonces parte de nuestro trabajo.
- Durante la venta es importante realizar seguimiento a los contactos que tenemos referidos, pues son potenciales clientes. Pero es una gestión a la que le hacemos muy poco seguimiento.
- Lo ideal es que se hagan de 3 a 4 visitas como intento de llevar el producto a la empresa y generar una venta, pero bajo la situación de inseguridad que vivimos se ha hecho complejo el acceso a las empresas.
- Debemos conocer todas las promociones o nuevos descuentos. Esta semana hubo cambios en los precios y no todos lo sabíamos y tuvimos que darle la cara al cliente respecto al cambio, eso nos deja muy mal parados. Hay falta de comunicación.
- Deberíamos retomar promociones por producto cuando trabajemos con el stand eso hace atractiva la compra y puede incrementar las ventas.
- Antes te daban detalles por la compra, deberíamos retomar eso.
- Agresividad al momento de vender, con apoyo de buena publicidad.
- Sería ideal conocer la planificación de dos semanas corridas para poder organizar tomas de sector o stand. Nos avisan la planificación de la semana un viernes, así es más complicado planificar el trabajo de venta de la semana siguiente. O tener la planificación una semana y media antes.

Las respuestas para la etapa de venta dan cuenta de dos procesos o actividades fundamentales, la realización de la cita con el cliente para profundizar

en sus necesidades y la inspección como actividad inherente al momento de la visita al cliente.

Tienen conciencia de lo vital que resulta conocer muy bien los productos, sus características y bondades, así como las promociones y/o ofertas que maneje la empresa. Ya que, esta información representan sus argumentos o criterios para lograr vender el producto. Si no la manejan, un error en la información dada puede costarle o poner en riesgo el cierre de la venta.

Reconocen que durante el proceso de instalación hay latente una oportunidad de negocio, básicamente porque un tercero observa lo que se hace en la casa, oficina o local comercial del cliente actual y al mostrar interés el vendedor puede abordar a ese potencial cliente.

La insistencia de visita a una empresa para ofrecer el producto debe darse hasta 3 y 4 veces, luego de ello queda a criterio del vendedor si abandona esa posibilidad o asume otra estrategia para abordar a ese potencial cliente.

C. Etapa Cierre de la Venta:

- Aceptada la cotización, se factura.
- Al departamento de facturación es a quien llamamos para hacer un pedido y que genere la factura correspondiente.
- Una vez se recibe el pago, le solicitamos al dpto. de facturación planifique el día y hora para la instalación de ese equipo.
- Facturación se encarga de planificar la instalación del equipo, pero no nos informa cuándo se hará, para nosotros mismos llamar al cliente y notificarle, esto es parte del servicio al cliente y no lo hacemos.
- Destacamos los problemas de inventario (disponibilidad y stock) que tenemos en este momento y que afectan el cierre de una venta, pues el cliente paga y nos demoramos más días de lo acordado para la entrega e instalación del equipo.

- Quisiéramos tener un almacén más grande, el actual es muy pequeño e incomodo.
- Debería haber una persona como antes solamente encargada del inventario, hoy en día lo maneja la administradora y el gerente de ventas.
- No contamos con un transporte privado para hacer la entrega de productos, eso algunas veces demora los tiempos de entrega al cliente. En algunas oportunidades es el gerente de ventas quien entrega la mercancía y el no debería hacer foco e invertir tiempo en ello.
- Cuando es venta con cliente corporativo el proceso de cierre de venta tarda más e implica más gestión. Hay cosas que aún no tenemos claras.

Se puede evidenciar para la etapa de cierre de venta las fallas que presenta actualmente el proceso. En primer lugar, un proceso de instalación manejado por la misma persona que lleva facturación, sin el seguimiento adecuado del mismo, pues según mencionan los vendedores no se le da la prioridad que debería tener, no se les comunica cuando la instalación del equipo de su cliente ha sido programada, para ellos de igual forma comunicar a su cliente como parte del servicio de cierre de venta o de postventa.

En segundo lugar, los problemas de inventario, de cumplimiento con el stock del mismo afectan el tiempo de entrega del producto que se ha acordado con el cliente. Este aspecto impacta de manera negativa la calidad del servicio de venta y de acuerdos con el cliente. Pareciera que parte de la falla pudiera venir del hecho de no tener como antes una sola persona encargada del inventario, pues es una función que asume la administradora cuando egresa la persona que manejaba este proceso.

En tercer lugar, la carencia de una unidad de transporte propia para la entrega del producto al cliente, también impacta negativamente la calidad del servicio de venta y de acuerdos, pues al hacer uso de una unidad bajo outsourcing el tiempo de entrega del producto queda en algunas oportunidades sujeto a la disponibilidad o compromisos que tenga la unidad contratada. La fuerza de ventas propone la compra de una unidad de transporte.

En cuarto lugar, la etapa de cierre de venta se ve afectada por la poca claridad que manifiestan algunos vendedores acerca del proceso de facturación y pago que se debe tener para clientes corporativos, donde reconocen que el proceso es mucho más engorroso. Esa poca claridad puede dejar mal al vendedor frente a su cliente, sobre todo si le pide los documentos incorrectos o incompletos para emitir el pago.

D. Etapa de Postventa:

- Reconocemos que no nos sentimos obligados hacer el seguimiento y que se nos olvida una vez cerramos la venta.
- No tenemos un servicio de postventa bien definido, recién se están haciendo los primeros esfuerzos.
- Nos han pedido llevar un control de los clientes que cierran ventas, el Gerente de Ventas es el encargado de comunicarse con el cliente para chequear como le ha ido con el producto y si ha recibido llamadas anteriores por parte del asesor que le vendió.
- A los 7, 15 y 30 días hacemos la primera llamada, depende del producto que se haya vendido, para conocer como le ha ido y si está funcionando correctamente.
- Otro servicio es asesorar al cliente en cómo realizar el mantenimiento al producto (dependiendo del producto será mensual o anual el seguimiento telefónico que se haga).
- No tenemos una base de datos donde se registren nuestros clientes a efectos de seguimiento. **Sugerencia del equipo:** Crear una base de datos que contenga: nombre, dirección, teléfono de casa y celular, producto que adquirió y la fecha de compra. Esta base debe ser manejada por el supervisor de ventas o gerente, el insumo semanal lo entrega el vendedor y de esta manera no se pierde el contacto con los clientes. Hoy en día si un

vendedor renuncia se lleva con él la información de todos los clientes que adquirieron el producto y no tenemos manera de hacerle seguimiento.

- Importante aprender hacer un retrolavado (mantenimiento) para poder prestar el mejor servicio al cliente cuando nos toca dar indicaciones de este procedimiento. Esto debe enseñarse muy bien en el programa de inducción.
- No hacemos el mejor seguimiento y solo llamamos por dos productos.
- Tampoco tenemos un supervisor de ventas que apoye y este enfocado en el servicio de postventa y seguimiento del mismo, el gerente de ventas no puede con todo.
- El departamento de facturación es el responsable de realizar el pedido, hacer el pago y de planificar la instalación y no nos comunica cuando será la instalación. Debe haber una mejora de su servicio hacia nosotros, como cliente interno que somos luego de que cerramos una venta. El área de facturación es nuestro eje central durante el cierre de venta y un complemento del servicio de postventa que damos.

En esta etapa de postventa se evidencia la ausencia de unos beneficios que estén bien definidos. Más allá de la claridad que el equipo tiene acerca de realizar una llamada telefónica a los 7, 15 o 30 días luego de la compra del producto, o bien aprender hacer un retrolavado como parte del mantenimiento del equipo para luego explicar al cliente, no existe ningún registro o verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío correctamente. Con un seguimiento básico, entre otros argumentos por la ausencia de un Supervisor de Ventas que asuma dicha tarea y el poco tiempo que le queda al Gerente de Ventas para también hacerse cargo de esto como se debe.

En base a la situación actual de la compañía versus el objetivo único que tiene un servicio de postventa *“asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente”*, podemos decir que mucho le falta a Purificadores Marilagua A7 C.A. en esta materia. Y es que, efectivamente, parte de las cosas que ofrece la fuerza de ventas al cliente, se encuentra: instalación, asesoramiento para el uso, garantía en caso de fallas y soporte técnico. Sin embargo, no las reconoce el equipo como

parte de su servicio de postventa y no lo manifiesta de esa manera al cliente, como tampoco poseen una base de datos de sus clientes que sirva de insumo para la gestión de postventa, partiendo del hecho de que deben realizar llamadas cada cierto tiempo para conocer el funcionamiento del producto y que si se retira un vendedor se lleva con él la información de los clientes de la compañía.

E. Otras declaraciones de parte del equipo de ventas:

1. Programa de Inducción:

- a. Enseñar un poco más la descripción de las características del producto.
- b. Es mucha información para tres días.
- c. El programa padrino excelente pero que nos expongan a distintas situaciones (instalación, ventas, stand, toma de sector, tienda).
- d. Sugieren que el padrino evalúe al nuevo ingreso y viceversa.
- e. Que podamos interactuar con los que conocen el negocio desde hace más de 10 años.
- f. Un seguimiento más exhaustivo en el proceso de ingreso y adaptación (me sentí solo), el gerente de ventas no tienen tiempo para hacernos seguimiento a todos por todas las responsabilidades que lleva.
- g. Un vendedor que narre su ingreso, experiencia, aspectos claves y tips sería un buen aporte al programa de inducción.
- h. Habían dos videos de ingreso pero ya no los usaron más.
- i. Deberían darse tareas básicas en la inducción como: Planificación y manejo de visitas al cliente, cómo hacer un retrolavado, como manejar una inspección (detalles a tomar en cuenta cuando se realiza) y logística del proceso de instalación.
- j. Deben exponernos a situaciones distintas del negocio durante las semanas de preparación.

- k. Visita a fabrica (queremos conocer el producto, como lo hacen, con qué contamos frente a nuestro competidores)
- l. Seguimiento a nuestro desempeño.

Estos comentarios surgen durante la revisión del proceso de ventas y las actividades de cada etapa. Dan cuenta de la relación que hay entre el contenido que se presenta en el programa de inducción, los aspectos en los que se hace énfasis, la validación o no de la comprensión de los conocimientos que se han dado y el desempeño que tiene la fuerza de ventas una vez asumen su rol, lo que incide de manera directa en la efectividad que pueda tener la gestión de ventas del equipo.

Con estos comentarios se hace evidente la necesidad de rediseñar o realizar ajustes al programa de inducción, sin embargo más adelante presentamos la interpretación y análisis detallada de este punto, pues representa el segundo objetivo de esta investigación.

El equipo propone:

- Un espacio para revisión de casos al menos una vez por semana.
- Taller bimensual para actualización de productos (características, usos, bondades del producto, beneficios) y revisar los productos de la competencia y lo que están ofreciendo en la calle.
- Ozono, Cristal Salud, Osmosis y otros tienen productos más pequeños que nosotros. ¿Cuándo renovaremos?.

2. Otros Temas:

- a. Deberían notificarnos de los cambios de precios, escases de producto y planificación de instalación.
- b. Inventario: debería haber una persona encargada de ello y no la gerencia de ventas. Y de que nos notifiquen el stock de los productos.

- c. Registro de clientes: existe una base de datos pero no por vendedor, debería mejorarse para hacer el seguimiento adecuado.
- d. La empresa debería repartir los clientes con el resto del equipo que deja un asesor que egresa.

3. Supervisor de ventas en el equipo con las siguientes responsabilidades: consideramos que debe haber un supervisor de ventas en el equipo, para que el gerente haga foco en la gestión estratégica del negocio.

- a. Identificar zonas para realizar tomas de sector.
- b. Planificación de las tomas de sector.
- c. Planificación de la jornada de trabajo de una semana con anticipación.
- d. Planificación del programa de inducción y seguimiento al nuevo ingreso de personal.
- e. Encargado del proceso de selección de vendedores.
- f. Revisión de casos de venta con el equipo (pequeños grupos, quizás por pareja).
- g. Acompañamiento en visitas a clientes corporativos, por ejemplo: para casos de inspección o cierre de venta.
- h. Planificación de montaje de stand.
- i. Garantizar la entrega de producto en los tiempos acordados con el cliente.
- j. Manejo y seguimiento de la base de datos de clientes por vendedor.
- k. Preparación de estadísticas por registro de llamadas a la tienda, conocer de donde llegan más clientes (aviso de revista, valla, volantes, stand, referidos, etc).
- l. Es importante que nos refuerce los aspectos positivos del trabajo, recibir críticas constructivas, que seamos escuchados (motivar al equipo).

- m.** Tener un espacio para discutir diferentes situaciones, reunión semanal con el supervisor.

Cuando se discute con el equipo los responsables por actividad inherente a cada etapa del proceso de ventas, comienzan a surgir comentarios acerca de la necesidad de un supervisor de ventas que asuma un rol importante en el seguimiento a la gestión del equipo. Hoy en día Purificadores Marilagua A7 C.A. cuenta con un Gerente de Ventas y dos equipos de ventas, donde la figura del Gerente asume tanto funciones estratégicas como operativas del negocio. Sin embargo, es notoria en el equipo la necesidad de contar con un intermediario, con la persona que haga seguimiento exhaustivo y diario a su gestión, tal como lo describe el equipo en las funciones del supervisor. Efectivamente, el Gerente está dejando de asumir su rol estratégico, ello se evidencia en la carencia de una planificación estratégica para mercadeo, la poca negociación continua de espacios en donde pueda colocarse el stand de la compañía, las fallas en el stock del inventario, entre otros elementos que hacen parte de sus funciones.

Si decidieran apostar, entre otras cosas, a un recurso adicional para manejar la gestión del equipo de ventas, tendrían sin duda un elemento a favor y del cual carecen en casi todas las etapas y actividades del proceso de ventas, PLANIFICACIÓN. Y por consiguiente una mayor calidad durante el servicio de venta.

4. Lo que me motiva a permanecer aquí:

- a.** Vendo productos de calidad y buenos.
- b.** El trabajo es rentable para mí, se consigue buen dinero.
- c.** Productos número uno en el mercado.
- d.** Un equipo de trabajo a disposición, que apoya.
- e.** Jornada de trabajo flexible, no tengo un horario estricto de oficina.
- f.** No hay un techo económico en cuanto al dinero que puedo percibir por mis ventas.
- g.** Buena actitud = Buenas ganancias.
- h.** La empresa y los conocimientos adquiridos.

- i. Aprendizaje pues siempre vemos situaciones distintas.
- j. Oportunidades de desarrollo / el contacto con la gente.

Sin lugar a dudas la empresa tiene argumentos con los cuales retener a su fuerza de ventas, apostar a ella, básicamente porque hay vendedores convencidos de la calidad del producto que ofrecen, consientes de los ingresos que pueden obtener si logran buenas ventas, del aprendizaje que ganan con cada venta y de la flexibilidad que su trabajo como pocos le pueden dar. Sobre la base de estos argumentos deben trabajar para que la fuerza de ventas se motive aún más y generar en ellos esa actitud de agresividad que quiere la gerencia de ventas ante el cliente.

5. Clima de trabajo y comunicación:

- a. Trato del equipo administrativo, no recibimos un buen trato.
- b. El vendedor aquí no es importante.
- c. Es Indispensable una persona para almacén y otra para planificar las instalaciones y entrega de producto, pues quien lo realiza actualmente no lo hace con gusto y ello desgasta la relación de trabajo.
- d. Recibir respeto.
- e. Recibir buena atención, somos clientes internos.
- f. Hay problemas con el concepto de relaciones humanas que maneja este equipo de apoyo (administración y facturación).
- g. El vocabulario que usan (administración y facturación) frente a los clientes es terrible, da vergüenza.
- h. No hay buena receptividad para con nosotros.
- i. Nos tratan sin respeto.
- j. No hay canales de comunicación claros y bien establecidos.
- k. Qué imagen se puede tener de un Gerente de Ventas que está metido en todo, donde está el foco de atención real que debería tener. Qué imagen es la que el equipo administrativo tiene de los asesores de venta.

Fueron comunes los comentarios del equipo sobre el desagrado en cuanto al clima de trabajo y la comunicación que opera en la organización, y es que las relaciones de trabajo del equipo de ventas con las unidades administrativas no están dadas bajo la premisa de que ventas es un cliente interno al que deben apoyar y rendirle cuentas de la gestión que comparten o llevan en común, como lo es, el proceso de entrega de producto o instalación, entre otras.

Es importante trabajar en el servicio al cliente interno, en lo crucial que resulta la comunicación anticipada y efectiva entre ambas partes, pues de ellos depende que el cierre de la venta y el servicio de postventa se ofrezca al cliente de la mejor manera y como se espera.

Bajo este clima de trabajo también se genera descontento y desmotivación por parte del equipo de ventas, se pueden perder buenos vendedores y ante conflictos o discusiones en la oficina de ventas, dañar la imagen frente al cliente.

Es importante generar acuerdos de trabajo y una relación bajo el principio del respeto, la comunicación anticipada y el servicio al cliente interno.

6. Premios por venta:

- a. Muy por debajo el premio para lo que se vende.
- b. Ahora tengo que vender tres items, antes eran solo dos para recibir premios.
- c. Cesta ticket, el adicional por día que ofrecen a cambio de las ventas logradas no incentiva.

Vale la pena que la gerencia de ventas revise el esquema de premios a la fuerza de ventas. Dieron muestras de sentirse insatisfechos.

7. Cómo se sintieron en la actividad:

- a. Excelente y motivados
- b. Escuchados
- c. Satisfechos con el tiempo que compartimos hoy con ustedes
- d. Con conocimiento, pues pudimos explicarle el negocio.

5.1.2 Segunda Actividad: Percepción del programa de inducción

Durante cada focus group se pasó a la fuerza de ventas un cuestionario con preguntas acerca del programa de inducción, para validar la percepción que tienen del mismo. Cabe destacar, que del grupo de trece (13) vendedores hay cinco (5) con una antigüedad superior a los 5 años en la organización y señalaron al momento de llenar el cuestionario que cuando ingresaron a la empresa el programa de inducción era muy básico, consideran que ha mejorado mucho. Sin embargo, se les pidió responder desde lo que fue su experiencia de ingreso, el conocimiento que se les dio de los productos, de las áreas administrativas y de lo que han visto y escuchado como programa de inducción para sus compañeros más nuevos.

De la población de trece (13) vendedores, cinco (5) tienen una antigüedad superior a los 5 años, tres (3) una antigüedad de 3 años, una sola persona tiene 2 años y los últimos cuatro (4) una antigüedad de 1 año.

Las respuestas fueron consolidadas en una matriz para cada sujeto.

Respuestas del Primer Grupo:

Tabla N°3. Respuestas del primer grupo al cuestionario del Programa de Inducción

	Sujeto1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
1)Cuál es el contenido del programa de inducción de Purificadores Marilagua.	Presentación del producto o línea del producto, elaboración del producto, instalación del producto	Características del producto, los beneficios y rentabilidad	Nos enseñan como está conformado la compañía y la explicación con los productos que manejan	El proceso de inducción es un curso para retener información de los productos	Entrevista con el gerente de ventas, presentación con todo el personal, programa de adiestramiento con supervisores y gerente de ventas, pasantías para el proceso de captación de clientes, cierre de ventas, inspección y entrega del material de trabajo	Es un proceso de mucha información para el personal es necesario y de mucha ayuda para iniciar sus ventas
2) ¿Qué recuerdas en particular de tu inducción cuando ingresaste en la empresa?.	Fabricación del producto y la atención	La buena preparación y el buen seguimiento al trabajo diario	Los productos, las estrategias y las ventas	Los equipos, la curiosidad de cómo funcionan los filtros y purificadores	Que fue la única persona que aceptó las condiciones de la empresa y asistí a recibir el curso solo	Tenían dos videos con mucha información que llama la atención de esta marca o producto y la visita a las plantas de h/f y purificadores
3) ¿Qué te pareció el programa de inducción?	Sencillo y Práctico	Bien y esta muy buena la charla	Muy bueno	Muy bien ya que aprendo las maneras de prever las bacterias en el agua a traves de los productos Pasteur	Muy bueno, muy importante el adiestramiento	Lento pero seguro
4) ¿Qué consideras fue lo más importante?	El proceso de Purificación del agua y los sistemas de filtración	Todo lo conversado en todo el desarrollo	Aprender las estrategias de ventas	La manera en que nos atendieron y los puntos estratégicos para cerrar una venta y asesorar al cliente sobre el producto	Me pareció muy importante el adiestramiento, muy bueno	Toda la información pero más que todo el proceso de fabricación
5) ¿Cómo aplicas lo aprendido en el programa de inducción a tu trabajo diario?	Presentación del producto, explicación de su elaboración	Con más coordinación en el control del trabajo	Con los conocimientos de los productos	Lo aplico de manera práctica en la comunicación y las ventajas de tener un filtro en su casa	De verdad pienso que asesoro bien a los clientes y he logrado muy buenas ventas gracias al apoyo del gerente	De forma agradable al cliente mostrando seguridad de lo que estoy diciendo
6) ¿Qué le mejorarías al programa de inducción?	Agregaría es el campo de trabajo y las posibilidades de ejecutar una venta.	Mejorar los cursos y mejor control	Más tiempo para conocer los productos	Tener más información sobre los productos, tener clinicas de ventas con cursos difíciles	Asesoramiento sobre los "suavizadores"	Información de los home filter ser más detallada

Respuestas del Segundo Grupo:

Tabla N°4. Respuestas del segundo grupo al cuestionario del Programa de Inducción

	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10	Sujeto 11	Sujeto 12	Sujeto 13
1)Cuál es el contenido del programa de inducción de Purificadores Marilagua.	En una primera fase se explica en que consiste el negocio y que oportunidades tiene dentro del mercado. Presentación de los productos y que detalles se deben de tomar en cuenta para ofrecerlos	La explicación de la empresa, conocimiento de los productos en general, forma de pago y una breve inducción	Una mayor inducción más a fondo en todos los productos de Purificadores Marilagua	Conocimiento del producto, más apoyo del área de mercadeo y publicidad	El proceso es una charla de una semana en lo que se explica lo básico y elemental	Tener el mejor canal para que llegue bien el mensaje de información de todos los productos y llenar y satisfacer al cliente.	El conocimiento de los productos. Como se vende un purificador o un HF. Las características de los filtros y purificación. Hace 5 años que hice la inducción, no se como es en este momento
2) ¿Qué recuerdas en particular de tu inducción cuando ingresaste en la empresa?.	El cálculo que debe hacerse para ofrecer un filtro a un cliente y que este fuese el correcto	Esto es todo lo que debes saber ahora sal a vender	No recuerdo mucho porque mi inducción fue solo 1 día	La calidad del producto	Una charla de día y medio donde abarcaron los puntos más básicos y luego salir a la calle	Fue muy corto el proceso para todo lo que se tiene que aprender	Salir a la calle con la supervisora a ver como se hacen las inspecciones como llegarle al cliente en oficinas o en su casa
3) ¿Qué te pareció el programa de inducción?	Fue claro, aunque en la práctica difiere bastante, ya que en no todas las oportunidades es igual	De muy baja calidad	Puedo decir que me gustó el producto	Muy rápido	Muy básico y sencillo para todo lo que se debe aprender	Llegó en el momento más necesitado y esperamos los resultados del mismo	Muy bueno porque se aprende a trabajar en la práctica más que con la teoría
4) ¿Qué consideras fue lo más importante?	El determinar el punto de entrada de agua, así como la presión y el tipo de tubería	La marca del producto	Insisto, como no tuve inducción. Nada, pero igual quise conocer el producto a fondo y acá llevo 3 años	Trabajar en la calle	Lo más importante fue como se distribuye el tiempo y el tipo de producto que se vende	—	El contacto con el público
5) ¿Cómo aplicas lo aprendido en el programa de inducción a tu trabajo diario?	Diariamente en cada inspección que realizo	Me enseñó a que debo aprender a defenderme solo, aprender el funcionamiento de cada equipo y aprender buscando información por todos los medios (prensa, internet, libros y experiencia)	Muy aplicado en mi asesoramiento como vendedor de pasteur	Transmitir las ventajas del producto	Se aplica en su totalidad porque fue muy sencilla aunque con el tiempo y la experiencia se va reforzando	Poco que pude retener	Haciendo bien mis contactos abordando al cliente con seguridad
6) ¿Qué le mejorarías al programa de inducción?	Más prácticas en la calle y manejar más situaciones en la que se pudiera dificultar el trabajo	La inducción de los productos individuales, un constante refrescamiento de los mismos, inducciones en vivo con los productos	Todo, no es completo debería ser más duradero	Más tiempo y conocimiento del producto	El proceso debería ser más dinámico y práctico y menos teórico	Práctica sin esperar atender tu primer cliente	Todo lo que aprendi lo pongo en práctica no se como es la inducción hoy día.

Análisis e interpretación de la percepción encontrada sobre el programa de inducción por la fuerza de ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A.:

1. ¿Cuál es el contenido del programa de inducción de Purificadores Marilagua A7 C.A.?

Para esta respuesta solo cuatro vendedores mencionan un programa de inducción con un contenido casi completo, pues hablan de que “*recibieron información de la empresa, de los productos, detalles para la venta y formas de pago*”. Esto da indicios de que efectivamente el contenido del programa lleva información no solo de los productos sino del contexto sobre la empresa a la cual están ingresando y alguna información sobre el proceso de venta. Sin embargo, los otros nueve hacen solo mención de la información relacionada a “*las características del producto (catálogo, elaboración, instalación y detalles de la venta)*”, siendo esta la respuesta común en todos los vendedores. Lo que da cuenta de que el programa de inducción es muy enfático y preciso sobre la información de los productos y sus características. También consideran que es mucha información para tan pocos días (el programa dura tres días) y que no pueden aprendérsela toda, por ser tan técnica.

2. ¿Qué recuerdas en particular de tu inducción cuando ingresaste en la empresa?

Dentro de las categorías de respuesta para esta pregunta se encontró por mayor orden de aparición lo siguiente:

- Los productos (calidad, fabricación, funcionalidad, estrategia de venta)
- Salir a la calle con la supervisora de ventas para ver como se hace una inspección al cliente.
- Atención al cliente.

Estas respuestas reiteran la importancia que tienen dentro del programa de inducción la información relacionada con los productos de la organización, lo cual es positivo a efectos del dominio que deberían tener los vendedores actuales

sobre los productos y la información que dan a los clientes. Habría que indagar si la información que tienen actualmente es la correcta, lo cual pudiera hacerse con una evaluación corta de los productos y un taller de adiestramiento para refrescar la información de los mismos. Esta petición salió como parte de las iniciativas del equipo de ventas en los dos focus group, pues se han hecho cambios en los productos y no todos están al tanto, así como la necesidad de visitar la planta en donde se realiza la fabricación de los filtros, pues consideran que aportaría mucho a los conocimientos que hoy en día tienen de la organización.

Es importante que también se haga foco sobre las funciones y el apoyo que las unidades administrativas prestan al equipo de ventas, las etapas del proceso de ventas, haciendo énfasis en el servicio de postventa, así como de las actividades claves dentro de cada etapa, pues se hace evidente que no está instalado en la conciencia de los vendedores, información al respecto.

3. ¿Qué te pareció el programa de inducción?

Esta pregunta de la manera en cómo fue planteada le permitía al vendedor evaluar el programa de inducción como un todo. En ese sentido las respuestas por mayor número de mención fueron: *“Muy bueno”, “Sencillo y Práctico”, “De muy baja calidad” y “Fue claro, aunque en la práctica difiere bastante, ya que en no todas las oportunidades es igual”*.

Pareciera entonces que es bueno el programa, al menos para la mayoría del equipo de ventas. Sin embargo, creo que es necesario mejorar o realizar un rediseño del programa de inducción en cuanto a contenido, tiempo y situaciones prácticas, para trabajar esa percepción que pudieran tener de verlo sencillo, rápido o no acorde con las situaciones que se presentan en la realidad.

Estos aspectos fueron tocados incluso en la actividad de focus group, donde manifiestan que el programa de inducción es bueno en cuanto al contenido de los productos, pero con mucha información técnica para tan pocos días, que debería haber más práctica en calle, reforzar el Programa Padrino (*espacio dedicado para que el vendedor que tiene más tiempo acompañe en algunos días de práctica en*

calle al nuevo vendedor), el cual valoran mucho, sin embargo ninguno hace mención del mismo, tocar los aspectos claves y técnicos del proceso de inspección a un cliente y las actividades que manejan en paralelo con las unidades de apoyo, pues no tienen claridad en algunas pautas que se han establecido con estos departamentos. Todos esos temas apuntarían a una mejor gestión de ventas en términos del proceso y a una estructura organizativa alineada.

4. ¿Qué consideras fue lo más importante?

Para esta pregunta se dieron respuestas más variadas, sin embargo hubo tres categorías con al menos dos y tres menciones: *“Todo”*, *“Proceso de purificación del agua”* y *“Las estrategias de ventas y asesoría al cliente”*. Llama la atención como después de aparecer en las preguntas anteriores *“el producto y sus características”* como uno de los aspectos más relevantes en el programa, no lo evidencien aquí, al menos no con la fuerza con que apareció anteriormente.

El aporte de estas respuestas para la gerencia de ventas, es el llamado a trabajar los mensajes claves en el programa de inducción. Es ahondar y hacer un resumen de los aspectos relevantes e importantes luego de culminar el programa, ser reiterativos, como por ejemplo, la etapa de servicio de postventa, la cual quieren institucionalizar en la cultura de trabajo del equipo pero no ahondan en esto.

Se evidencia una vez más la carencia de información importante sobre el proceso de ventas y sus actividades claves, la comunicación efectiva entre ellos y las unidades de apoyo, entre otros elementos.

5. ¿Cómo aplicas lo aprendido en el programa de inducción a tu trabajo diario?

Las categorías que sobresalieron para esta pregunta son las siguientes:

- Para la presentación del producto y sus beneficios
- Para asesorar al cliente sobre los productos
- Para hablar con seguridad ante el cliente sobre los productos que vendo

- Para el proceso de instalación de equipos

Estas respuestas dan cuenta de que efectivamente el mensaje que da el Gerente de Ventas ha sido captado por el equipo y puesto en uso diariamente. Pues habla de lo fundamental que es conocer los productos y sus beneficios a fondo, ya que, representan el punto de partida para abordar al cliente, asesorarlo, convencerlo de la necesidad de uso del producto y permitirles hablar con propiedad del mismo.

Resta indagar por parte del Gerente de Ventas (ya que no existe en este momento un supervisor), en las sesiones de revisión de casos, la manera en cómo están usando el conocimiento adquirido, cómo venden la necesidad del producto, cómo realizan una presentación al cliente y cómo manejan la relación costo del producto vs beneficios, si las actividades previstas dentro de cada etapa del proceso las están aplicando correctamente de manera que su gestión de ventas sea mucho más efectiva de lo que resulta en este momento.

6. ¿Qué le mejorarías al programa de inducción?

Las categorías que sobresalieron para esta pregunta son las siguientes:

- Realizar evaluaciones constante de los productos (refrescamiento)
- Tener clínicas de venta (cursos de adiestramiento de ventas)
- Establecer días para tener práctica en calle en compañía de un vendedor con experiencia en la venta del producto (situaciones de abordaje al cliente, venta, inspección, instalación y cierre de la venta). Aquí sería reforzar el Programa Padrino.

Todos estos aspectos también salieron como iniciativas de parte del equipo de ventas en las dos sesiones de focus group, donde reiteran la necesidad de recibir cursos de capacitación en el área de ventas, incluso para motivarlos, estar informados de las actualizaciones en los productos y la carencia que tiene el programa de inducción en cuanto a someterlos a situaciones prácticas para la venta, lo cual se evidencia en las respuestas aquí obtenidas.

Son enfáticos en lo complejo que puede resultar al principio salir a la calle, abordar al cliente, ser consciente de todos los aspectos claves cuando se realiza una inspección, sobre todo si no se conoce acerca del tema de albañilería, pues en algunas ocasiones hay que hacer este tipo de trabajos antes de instalar un filtro en casa, local comercial u oficina.

Esta información nos ha permitido conocer la percepción que los empleados de Purificadores Marilagua A7 C.A. tienen sobre el programa de inducción, donde se demuestra que el contenido de mayor relevancia es el que se dicta sobre los productos de la compañía y sus características, así como, las estrategias de ventas y algunas consideraciones sobre el proceso de ventas.

Sin embargo, queda el vacío o la no conciencia en el equipo de ventas de otros temas igualmente relevantes e importantes de cara a su incorporación a la empresa, como por ejemplo, la estructura organizativa, los objetivos y la estrategia de ventas (ninguno hizo mención de esto), detalles acerca de sus principales competidores, los canales de venta, la comunicación efectiva que debe existir entre las tres unidades de apoyo (facturación, secretaría de ventas y administración) y ventas, pues son unidades que hoy en día resultan indispensables para que su gestión sea efectiva. Como ya se mencionó en los resultados del proceso de ventas, las actividades de coordinación de instalación, entrega de productos, cotización, facturación y atención de reclamos son asistidas y ejecutadas por estas unidades.

Y finalmente la información sobre el servicio de postventa, que aunque apenas se está incorporando con ajustes importantes como parte de la rutina y cultura del asesor de ventas, no estuvo presente en las respuestas de los vendedores, ni siquiera como una tarea clave y fundamental. Este aspecto debería resaltarse con énfasis y fuerza en el programa de inducción si realmente Purificadores Marilagua A7 C.A. quiere ser reconocido entre otras cosas por un servicio de postventa de calidad, que además se convierta en nuevos negocios por medio de los referidos.

Surge entonces, la necesidad de rediseñar parte del contenido o forma del programa de inducción, agregar los elementos que ha destacado la fuerza de ventas como necesarios, bien sea por su ausencia o por lo poco que se trabajan. Le invita a la Gerencia de Ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A. hacer una apuesta distinta con el programa de inducción, no solo de enseñar los productos y sus beneficios o bondades, sino a usarlo como una herramienta que marca la pauta inicial de un buen desempeño o arranque para el asesor de ventas, donde se resalten mensajes claves y donde se haga foco en las actividades fundamentales de cada etapa del proceso de ventas.

Como se mencionó en el marco teórico, la fuerza de ventas son las personas responsables de contactar y tratar con los clientes, negociar con ellos, vender el producto y cerrar el trato. Son además, la imagen de la marca que vende la compañía y ello amerita que salgan a la calle bien preparados en todos los aspectos, demostrando seguridad en lo que ofrecen, convicción y conocimiento del producto. Sin ellos el negocio no existiría, aún cuando está la posibilidad de generar ingresos por medio de la venta en tienda nunca serian iguales con la venta en calle, y ese objetivo ya hace necesario que la empresa apueste a este recurso de manera estratégica y que el resto de los departamentos se hagan conscientes de lo valioso que es este personal y su talento.

5.1.3 Tercera Actividad: Entrevista a las Unidades de Apoyo

Realización de unas entrevistas semi-estructuradas para las tres personas responsables de las unidades de apoyo o administrativas de Purificadores Marilagua A7 C.A.

Sus respuestas son:

1. Primera entrevista: Mariana Marcano – Facturación

Antigüedad en la empresa: 9 años

Trayectoria de carrera en la empresa: Empiezo como recepcionista, luego pasó a secretaria de ventas y actualmente soy responsable del área de facturación.

Nivel de estudios: Aprobado Primer semestre de Administración (sin culminar).

Línea de reporte: Reporto al Gerente de Ventas.

Responsabilidades:

Realizo la Facturación:

- Facturar, una vez que recibo la nota de entrega de Rosa y el pago de parte del cliente.
- Le doy una factura al vendedor para que puedan procesar el pago. Para esto utilizo el sistema Profit Plus.

Planifico las instalaciones de los filtros:

- Llamo al cliente para indicarle cuando va el técnico a su casa.
- Antes de planificar la instalación reviso la prioridad en función a los clientes que ya hayan cancelado.
- Verifico que los instaladores efectivamente hayan realizado la instalación, llamo al cliente para verificar.
- Proceso el pago de los instaladores.
- Llevo una relación semanal del número de purificadores que se instalan.

Atiendo las llamadas por reclamos:

- Primero pregunto qué tipo de falla presenta el producto.
- Luego valido si el producto se encuentra en garantía.
- Mi prioridad son aquellos clientes que tienen productos en garantía para asignar un técnico. Los que no tengan garantía van de últimos.
- Debo atender reclamos en un plazo de 24 a 48 horas. Si el caso se me escapa de las manos lo transmito al Gerente de Ventas.

Entrega de Mercancías:

- Apoyo en la entrega de mercancía al cliente cuando se efectúa la venta en tienda y al instalador para cuando se marcha a realizar su trabajo.
- Realizo la planilla de depósitos al banco de las ventas del día, siempre por las tardes.

Realizo pago de comisiones:

- Llevo el control de los vendedores en el libro de ventas semanal.
- Proceso el pago de comisiones a los vendedores. El cual realizo los últimos de cada mes. Me reúno con cada vendedor y el Gerente de Ventas y cotejamos las ventas que se le van a pagar. Cotejo esta información mediante las hojas que me imprimen de las ventas registradas en Profit Plus.
- Luego de la validación con el vendedor y el Gerente de Ventas entrego los soportes a administración para se encargue de generar el pago.

¿De qué manera tu trabajo es importante para que la empresa alcance los objetivos?

- La parte de mi trabajo que tiene impacto en el proceso de ventas considero son las instalaciones de los filtros, en donde doy prioridad a los clientes que ya pagaron. Yo soy la encargada de planificar la última fase del proceso de ventas con el cliente.

- Manejo en promedio 8 instalaciones semanales.

Expectativa a futuro en la empresa:

- Ya me quiero retirar, lo único que hago es hacer facturas y solo si se vende.
- Estoy contenta con lo que hago, pero aquí no valoran lo que uno hace.
- No cobro bien, no tenemos ningún tipo de incentivos y los aumentos son una vez al año.
- No quisiera ser vendedora y me siento en mi zona de confort.
- Este año se dio la convención a Margarita, es primera vez que me invitan, lo cual valoro mucho.

¿Cómo ves al equipo de ventas?

- Antes los asesores vendían más, teníamos mejores asesores de venta. Creo que les hace falta adiestramiento sobre todo en llenar la planilla del pedido, hay que hacer hincapié en eso.
- No toman atención cuando se les da instrucciones.
- Hay algunos vendedores muy quedados.
- Si la Gerente General quisiera quedarse solo con la tienda le iría bien.
- Deberían contratar nuevamente al Supervisor de Ventas, les hace falta.

¿Consideras que la empresa facilita el cumplimiento de tu trabajo?

La compañía nos ayuda, muchas veces no me llegan claros los pedidos que está haciendo el cliente, me pasa la información de que es un cambio de bujía cuando es un home filter, por ejemplo. Muchas veces no comprendo la información que requiere el cliente y el lenguaje que manejan los instaladores, me gustaría conocer la parte técnica de los productos y entender el trabajo de los instaladores a profundidad.

¿Cómo es la carga de trabajo?

- Es muy variable, a veces mucho trabajo a veces poco.
- Tenemos una sola camioneta para los despachos, lo cual complica un poco la logística y retrasa los tiempos de entrega, sería ideal contar con una camioneta para nosotros.

¿Cómo mejorarías los problemas dentro de la organización?

- Que se cumplan las reglas, muchas veces la gerencia general dice una cosa y luego cambia de opinión y no nos enteramos, pudiera ser un tema de liderazgo.
- Cuando coordino una instalación el vendedor no me especifica todo lo que hay que hacer, quizás hay que hacer antes un trabajo de plomería y se pierde el viaje del técnico.
- Hay cosas técnicas de la instalación y los equipos que yo desconozco, sería bueno que me dieran una inducción de los productos y de los detalles básicos a considerar en una instalación.
- No tenemos una camioneta propia para hacer la entrega de mercancía, por eso a veces se demoran las entregas e instalaciones. Desde que la Sra. Maribel está ofreciendo eso y nada.
- Siempre me preguntan cómo van las instalaciones y como van las ventas pero nunca me han pedido o exigido un informe de gestión.

¿Cual consideras es el reto del negocio?

- Facturar más, vender más, lidiar con los aumentos de precios que afectan las ventas.
- Me gustaría que tuviéramos motivación de otro tipo, siempre que hay algún problema me llaman para preguntar cómo van las ventas y las instalaciones, pero para reforzar lo bueno no me llaman, considero que no valoran mi trabajo.

2. Segunda entrevista: Rosa Ramírez – Administración

Antigüedad en la empresa: 6 años

Trayectoria de carrera en la empresa: siempre he estado en el dpto. De Administración.

Nivel de estudios: TSU en Administración

Línea de reporte: Reporta al Gerente General

Responsabilidades:

Llevar la administración de la empresa:

- Manejo las cuentas bancarias de la Gerente General.
- Soy responsable del pago de la nómina cada 15 y 30 de mes.
- Realizo el pago de vacaciones, utilidades y preparo liquidaciones.
- Manejo las cuentas por pagar.
- Proceso pago a los proveedores.
- Realizo las órdenes de compra para proveedores.
- Llevo el control del inventario de mercancía. Semanalmente reviso lo que entra y sale del almacén, eso debe cotejar con el registro en Profit Plus de la semana.
- Realizo las notas de entrega en el sistema Profit Plus para enviar a facturación.
- Realizo el pago de todos los impuestos de ley.
- Reviso las comisiones de los vendedores que realiza facturación antes de emitir el pago. Anteriormente no las revisaba, pero hubo un error grande en el monto de pago a un vendedor y ahora me dieron la responsabilidad de revisarlas.
- Emito el pago de comisiones.
- Valido el pago por bono de productividad de los vendedores, el cálculo me lo prepara el Gerente de Ventas.
- Reviso el depósito bancario que envía Mariana al banco todas las tardes.

- Recibo las notas de entrega de los vendedores.
- Soy responsable de las llaves de la oficina.

¿Cómo ves a la fuerza de ventas?

- Hay que tenerles paciencia, ellos han cambiado, han aprendido a pedir las cosas de buena manera, pero hay un tema de conflicto con ellos. No nos entendemos.
- La fuerza de ventas se ha desmotivado por el aumento de precios. No es un producto de primera necesidad, no es fácil de vender.
- Algunos son ladilla, otros no tanto. Algunos les caes mal y a otros mejor.
- El trato ha mejorado mucho en el equipo, aunque todavía falta.

¿De qué manera tu trabajo es importante para que la empresa alcance los objetivos?

- Todo mi trabajo es fundamental, la parte administrativa es esencial para el logro de objetivos.
- A nivel de fiscalización soy yo la que da la cara por la empresa.

Expectativa a futuro en la empresa:

- Ya estoy acostumbrada al trato de la Sra. Maribel.
- No tengo ninguna expectativa de cambio esto es lo que hay.
- No creo que haga falta de alguien que me ayude, es cuestión de acostumbrarme a la carga de trabajo.
- Aquí no valoran el esfuerzo que uno hace.
- No nos toman en cuenta para nada.
- La Sra. Maribel paso una semana fuera por viaje y cuando llega nos pega gritos.

¿Cómo mejorarías los problemas dentro de la organización?

- Dando un espacio para discutir temas, tipo reuniones semanales para el equipo administrativo. Hace un tiempo se propuso pero no se hizo nada.
- Que la Sra. Maribel escuche a la gente, darle la oportunidad de hablar.
- Creo que todos hemos puesto de nuestra parte para mejorar las relaciones pero nos falta.
- El personal administrativo no recibe ningún tipo de premios e incentivos, mi salario es muy bajo para todo lo que hago, no recibimos ni un bono.
- Hubo un momento que nos daban un bono al personal administrativo si pasaban de una meta en ventas, pero lo quitaron.
- No tienen ningún tipo de evaluación de desempeño, creo que deberían evaluar mejor a los vendedores.
- Fortalecer el trabajo en equipo.

¿Cual consideras es el reto del negocio?

- Las ventas han bajado mucho, creo que los vendedores tienen que ingeniárselas para vender.
- Veo mucho desánimo por el aumento de precios de los productos.
- El perfil del vendedor ha cambiado pero no para bien, creo que deben reforzar a los vendedores, un perfil más alto.
- Mejorar la escucha en el equipo de trabajo, tomar en cuenta la opinión de todos, hacer peticiones, reconocer nuestra labor y éxitos.

3. Tercera entrevista: Francia España – Secretaria de Ventas

Antigüedad en la empresa: 9 meses

Trayectoria de carrera en la empresa: No aplica. Antes de ir a Purificadores Marilagua A7 C.A. trabajaba en el Hospital Online (salud ocupacional) fui asistente integral durante 4 años y 6 meses.

Nivel de Estudio: II semestre de Administración (abandonado)

Línea de reporte: Gerente de Ventas

Responsabilidades:

- Atender llamadas del cliente (reclamos o por ventas). Para el control pregunto el número de la factura, que producto compro y el motivo del reclamo, que asesor lo atendió y que falla está presentando el producto. Le indico al cliente que se pasará la información al dpto. de reclamos (Mariana - facturación) y entre 24 a 48 horas se le prestará la atención debida. Para esto no manejo archivo de Excel sino que registro la información en un cuaderno.
- Si la llamada es por interés en comprar, le pregunto cómo conoció del producto (valla, volante o anuncio en revista). Pregunto que solicita o que busca y paso la llamada al vendedor de turno en tienda.
- Si me dice que llamo por el volante, le pregunto si esta sellado por algún vendedor, de ser así, entonces le solicito su número personal y le indico que ese vendedor se comunicará con él o le doy el número del vendedor para que lo llame directamente.
- Estas llamadas por interés en comprar no las registró.
- Realizo las cotizaciones según información que me suministra el asesor en base a lo requerido por el cliente.
- Tengo dos días como máximo para entregar las cotizaciones solicitadas por los asesores.
- Puedo enviar la cotización al correo del cliente y también se la doy al asesor para que de igual forma la presente en físico al cliente, que es lo ideal.
- Entrego el material (formatos) para cotizaciones, relación de ventas mensual, cotización rápida y nota de pedido.
- Entrego los volantes al asesor para las toma de sector que realizan.

- Llevo el control de asistencia de los asesores, en una hoja de Excel. Todos deben firmar en la oficina antes de las 9:00 am para no perder su cesta ticket del día.
- Asisto al dpto. de facturación para la confirmación de citas al cliente por instalación.
- Actualmente me están entrenando para aprender a facturar, para cuando Mariana salga de vacaciones.
- También lleva un control de ventas diarias, control de cartas enviadas a compañías y del asesor en tienda.
- La Sra. Maribel es quien revisa la información que manejo. Las llamadas por venta las revisa una vez por semana, para conocer el motivo de las llamadas y porque asesor preguntan. Y por los reclamos, hace seis meses que no lo vemos.

¿De qué manera tu trabajo es importante para que la empresa alcance los objetivos?

Mi mayor impacto desde mi cargo para la gestión de ventas, es cuando mando la cotización por correo al cliente y este responde positivamente para la compra del producto.

¿Cómo ves a la fuerza de ventas?

Veo que es un proceso largo y arduo. No cambiaría nada respecto al esquema de trabajo que llevo con los asesores. Hay un tema con las herramientas de trabajo (impresora) que no ayudan con los tiempos de respuesta. Tengo ya varias semanas que la impresora me hecha broma.

¿Cómo te sientes con el equipo de trabajo?

Me siento bien con el equipo de trabajo, es un equipo fuerte, con carácter, pero me la llevo excelente con todos.

¿Cómo mejorarías los problemas dentro de la organización?

- Decepcionada por el recurso (herramientas de trabajo)
- Sólo archivó y ayudo, puedo dar para mucho más.

- Un cliente pasa mucho tiempo a veces esperando por una factura, si yo pudiera facturar sería excelente prestar ese apoyo.
- Que todos tengamos más paciencia y escucha.

Expectativa a futuro en la empresa:

- Continuar con mi estabilidad laboral.
- Tener un ambiente de trabajo que sea menos pesado, a veces hay que tener mucha paciencia a todos aquí.
- Quiero involucrarme más en el área de facturación (aprender del sistema Profit Plus para ayudar mucho más en esta área).

Análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en las entrevistas hechas a las tres unidades de apoyo o administrativas:

Es importante recordar que las entrevistas fueron semi-estructuradas por lo que se presentaron algunas diferencias respecto a las preguntas hechas a una u otra persona, básicamente por la información que daban y la actitud ante la entrevista.

En los resultados se evidencia que las tres personas perciben su trabajo como parte de un departamento dentro de la estructura de Purificadores Marilagua A7 C.A. que apoya a la gestión de ventas desde su propia área. Cada departamento está conformado por una sola persona, todas mujeres, con antigüedad de 9 años, 6 años y 9 meses. Cabe destacar que las personas iniciaron estudios en la carrera de Administración pero solo una culmino el TSU, que es el caso de la administradora. Las tres unidades de apoyo a la gestión de ventas son: administración, facturación y la secretaría de ventas.

La primera pregunta era para indagar en las responsabilidades y funciones que cada una tiene. En el marco de sus respuestas se evidencian diferencias importantes entre ellas, lo cual es un buen indicio de la división clara de tareas por

áreas. Siendo la administradora la que mayor carga de trabajo y responsabilidades tiene, pues lleva funciones del área de contabilidad, administración, recursos humanos y control de inventario. Además de administrar las cuentas personales del Gerente General. Caso contrario ocurre para la secretaria de ventas, quien tiene un trabajo más de asistencia y apoyo que estratégico, lo cual no lo hace tampoco menor o invaluable. Esta persona brinda apoyo seguido al área de facturación y administración y muestra afinidad por desempeñarse con un mayor impacto en el área de facturación. Hizo manifiesta su disposición a aprender del sistema Profit Plus, del registro y realización de facturación para apoyar a esta área.

Sin embargo, a pesar de la división clara de funciones y responsabilidades, llama la atención la repetición de tareas para algunas actividades, por ejemplo, para el pago de comisiones, el archivo lo elabora facturación con el pago correspondiente a cada vendedor, pero la persona de administración antes de emitir el pago necesariamente debe revisar uno a uno los montos y cálculos, para evitar errores. Lo mismo ocurre con el pago del bono de productividad y con los depósitos bancarios que envía facturación todos los días. Declara la administradora que antes no era así, por lo que siente que han irrumpido en su esquema de trabajo y en sus tiempos de respuesta. Se evidencia entonces una falta de confianza en el trabajo y resultados que entrega el área de facturación.

También es importante destacar con preocupación la responsabilidad que se le ha asignado a administración de manejar en conjunto con el Gerente de Ventas el inventario de productos de la compañía. Ya que, no es una actividad propia de ese departamento. Esta persona hizo evidente la necesidad de contratar a un empleado única y exclusivamente para esa función, como ocurría antes. Aquí se evidencia la poca claridad en el rol que debe ejercer cada integrante del grupo, perdiendo foco el Gerente de Ventas y la Administradora al asumir esta función por completo.

En el caso de secretaría de ventas y facturación hay un cruce de funciones en cuanto al manejo de las llamadas por reclamo. La secretaria de ventas recibe todas las llamadas y aquellas que son por reclamo las comunica directamente a facturación, siendo esta la persona encargada de atender al cliente, tomar el reclamo y planificar luego con el técnico la asistencia al cliente. Asegura la secretaria de ventas que a veces no se atienden los reclamos con detalle, ni se responde a tiempo al cliente, entre otras razones por la disponibilidad de técnicos que se tenga. Una mejor práctica es que siendo tan pocas personas y departamentos sea la misma secretaria de ventas quien asuma el reclamo, coordine el servicio de atención y haga seguimiento al cliente para evaluar su satisfacción respecto a la atención prestada.

Hago mención a la poca importancia que se le da al registro de estas llamadas. La secretaria de ventas informo que la revisión de las llamadas con ocasión a ventas, lo ve el Gerente General una vez por semana, para conocer cuáles son los motivos de la llamada y por cual asesor preguntaron. Mientras que las llamadas con ocasión a reclamos tienen ya seis meses sin revisarse y el reporte se lleva en una hoja Excel pero sin detalles, es muy impreciso.

Un caso similar ocurre con la persona de facturación y la responsabilidad que tiene actualmente de planificar las instalaciones de filtro, bien sea en casa, establecimientos comerciales u oficinas. Menciona que esta función la desempeñaba antes el instalador, pero, desde que renuncio esta persona, la responsabilidad la asume ella junto con el Gerente de Ventas, pues aún no se toma la decisión de ingresar al sustituto. Nuevamente aparece un Gerente de Ventas asumiendo funciones que no le corresponden y que le hacen perder el foco respecto a su rol.

En las dos reuniones de focus group el equipo de ventas manifestó su inconformidad respecto al servicio que facturación les presta para coordinar las instalaciones, no mantenerlos informados de cuando se van a realizar para ellos

llamar a su cliente, así como la actitud bien informal para responder a este servicio de la compañía. Al igual que el servicio de atención por reclamos, se quejan del poco seguimiento y cuidado que se da.

También aparece el Gerente de Ventas en apoyo de facturación entregando mercancía a los clientes en tienda y repartiendo algunos en casa, locales comerciales u oficinas.

La segunda pregunta tenía por objetivo conocer la percepción que tienen sobre el impacto de su trabajo a la gestión de ventas. Como primer aspecto a destacar, es que las tres consideran que algo de su trabajo además de apoyar a la gestión de ventas tiene impacto en la efectividad del mismo, sin embargo, no se perciben como parte de ese resultado. Cada una responde desde lo que realiza, por lo que no se encuentra una respuesta común entre ellas. Llama la atención como la persona de facturación durante su entrevista, hace más hincapié a la responsabilidad que tiene con la programación de las instalaciones, donde considera esta su mayor impacto a la gestión de ventas que a su actividad principal que es facturar. Se hace evidente una vez más, que esta es una actividad clave en la gestión de ventas y que incide directamente en la calidad de servicio que presta Purificadores Marilagua A7 C.A.

La tercera pregunta hacía mención a la percepción que tienen sobre la fuerza de ventas. No hubo respuesta común. Por el contrario, administración habla de la desmotivación del equipo por el aumento de los precios en los productos, lo cual les complica la venta, y de que la relación con el equipo ha mejorado aunque todavía falta, pues asegura que le sigue cayendo mal a unos y a otros no. Hace mucho énfasis en el clima de trabajo con el equipo. Facturación hace hincapié en la calidad de los vendedores, argumentando que los de antes eran mejor entrenados y preparados que los de ahora, pues estos son quedados y no prestan atención. Y la secretaria de ventas solo comenta que no cambiaría nada de su esquema de trabajo con los asesores, ve que tienen un trabajo arduo y duro.

Estas respuestas dan cuenta de lo poco posicionados que están los vendedores frente a las unidades de apoyo, ninguna percibe el valor agregado de este equipo para la organización, lo indispensables que resultan para que el negocio siga en pie, no lo consideran un cliente interno, por el contrario *“algunos son ladillas”, “con algunos me llevo mal”, “el clima de trabajo debe mejorar”, “soy muy quedados”,* y como estos, otros comentarios durante la entrevista. Finalmente, esta percepción de las unidades de apoyo frente al equipo de ventas tiene relación con aquello que se evidencio en los dos focus group, donde los vendedores dan cuenta de una mala comunicación, falta de respeto al momento de relacionarse, poca escucha y malos tratos para con ellos. Partiendo de que ambas partes están conscientes de la mala relación interpersonal que tienen, resulta indispensable un trabajo con todo el personal para fortalecer las relaciones de trabajo, basadas en la confianza y el respeto, elementos claves para que la comunicación sea efectiva.

La cuarta pregunta hizo mención a posibles soluciones o ideas que tuvieran para mejorar los problemas dentro de la organización, las respuestas comunes entre las tres fueron:

- Mejorar la escucha y la comunicación entre el equipo.
- Disponer de las herramientas adecuadas de trabajo (impresora y transporte propio).

Una vez más se muestra la falta de comunicación y escucha activa y como esta impactando de manera negativa en las relaciones y resultados de la organización. Esta percepción invita a la Gerencia General a revisar la comunicación en toda la estructura organizativa y hacer ajustes en la misma. De igual manera ocurre con las deficiencias en cuanto a las condiciones y métodos de trabajo.

Las otras soluciones son con ocasión a su propio trabajo, donde la persona de facturación vuelve hacer énfasis en las fallas que están ocurriendo en el proceso de instalación y que además pone de manifiesto los inconvenientes y problemas que genera para todo el equipo. Se reitera entonces la necesidad de que alguien haga foco en este proceso, de ajustar la estructura organizativa

incorporando a la persona encargada de las instalaciones o modificando las funciones inherentes a cada cargo. También se menciona la posibilidad de tener espacios semanales para discutir asuntos de las tres áreas, una vez más piden ser escuchados.

La quinta pregunta buscaba conocer la percepción que tienen sobre los retos del negocio. Allí declaran la necesidad de vender más, de reinventar las formas para vender aún con el aumento de precios del producto y elevar el perfil de los vendedores. Llama la atención que ninguna hablo sobre retos de su propia área, pareciera que solo ven la responsabilidad del éxito de la organización en los vendedores, ya que, ninguna menciona la posibilidad de hacer cambios en su área ni siquiera a nivel estructural, de pensar en retos de cara a lo que se les está exigiendo como empresa de servicio, pareciera que no hay conciencia de que son parte de un equipo y que como un todo deben responder por igual. Finalmente, no como reto del negocio propiamente sino como reto de la dirección de la empresa comentan la necesidad de motivarlas, valorar su trabajo, escucharlas y tomar en cuenta su opinión.

La última pregunta común para todas era sobre la expectativa de crecimiento y desarrollo profesional que tienen en la organización. Donde la única persona que guarda alguna expectativa de crecimiento es la secretaria de ventas, quien tiene 9 meses de antigüedad, pues afirma que puede dar más y que le gustaría aprender del área de facturación, donde se ve en un futuro. Por el contrario, tanto la persona de administración como la de facturación con más de 5 años en la empresa, no guardan ninguna expectativa de crecimiento, se sienten en su zona de confort, no quieren ser asesores y tampoco hay otra área para la cual puedan moverse. No plantean algún cambio como iniciativa propia, no se sienten valoradas, motivadas, ni bien pagadas. Quizás por esta percepción haya tan poca preocupación por el trabajo.

Es indiscutible la necesidad que existe de hacer algunos reajustes en términos de responsabilidades asignadas para estos tres departamentos, pues además de repetir algunas tareas, pareciera no haber responsables únicos en algunos casos, lo cual dificulta la posibilidad de ver donde están ocurriendo las fallas y quien asume la responsabilidad. Sin embargo, el problema va más allá de ajustar responsabilidades o tareas, es revisar la estructura organizativa actual, es determinar si efectivamente el proceso de instalación debe seguir siendo llevado por facturación o si es necesaria la creación de este departamento, lo mismo para la atención de llamadas a reclamos y la prestación de este servicio. Y en el mismo orden de ideas incorporar un supervisor de ventas, pues como ya vimos en los resultados del focus group hay un gerente de ventas haciendo foco donde no debe y un equipo de ventas carente de un seguimiento profundo y distinto a su gestión.

Queda en evidencia que no se perciben como parte de la organización cuando destacan no ser valoradas, escuchadas o motivadas, cuando piden espacios para revisar fallas y no los tienen ni de parte del Gerente de Ventas ni de parte de la Gerente General. Sin embargo, reconocen que su trabajo impacta en la gestión de ventas y desde allí habría que partir para motivar a este equipo y generarles expectativa de crecimiento en la organización o satisfacción con su trabajo y los aportes que dan al negocio.

5.1.4 Actividades y etapas claves que inciden en una Gestión de Ventas

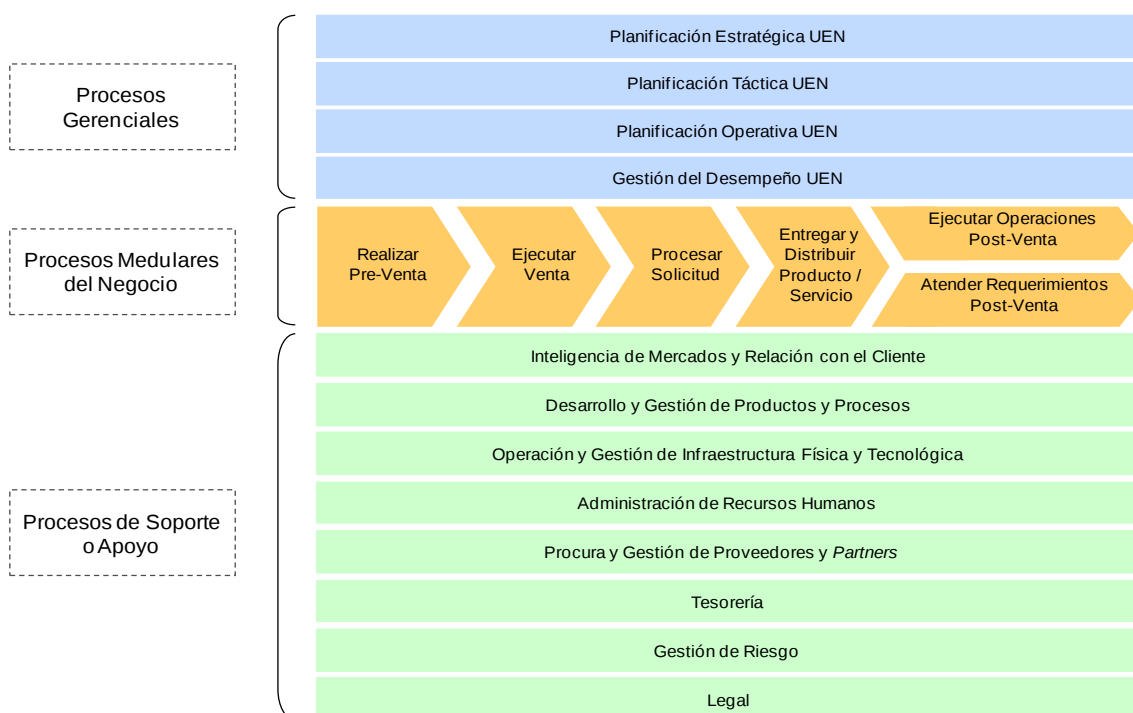
Efectiva

Para dar respuesta al cuarto objetivo de esta investigación, se organizó y contrastó los resultados obtenidos en las tres actividades con el esquema de Creación de Valor por Unidad Estratégica de Negocio que usa *Expertia Consultores Group*. El esquema es una adaptación que realizan sobre el Modelo de Ventaja Competitiva: Creando y Manteniendo el Desempeño Superior de Michael Porter, (1985) y el trabajo de Stabell, C.B y Fjeldstad, O.D sobre Configuring value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks (1998).

El esquema plantea la configuración genérica para la Creación de Valor por Unidad Estratégica de Negocio, estableciendo la participación de diferentes áreas de la organización, entre front, áreas de negocio y de soporte.

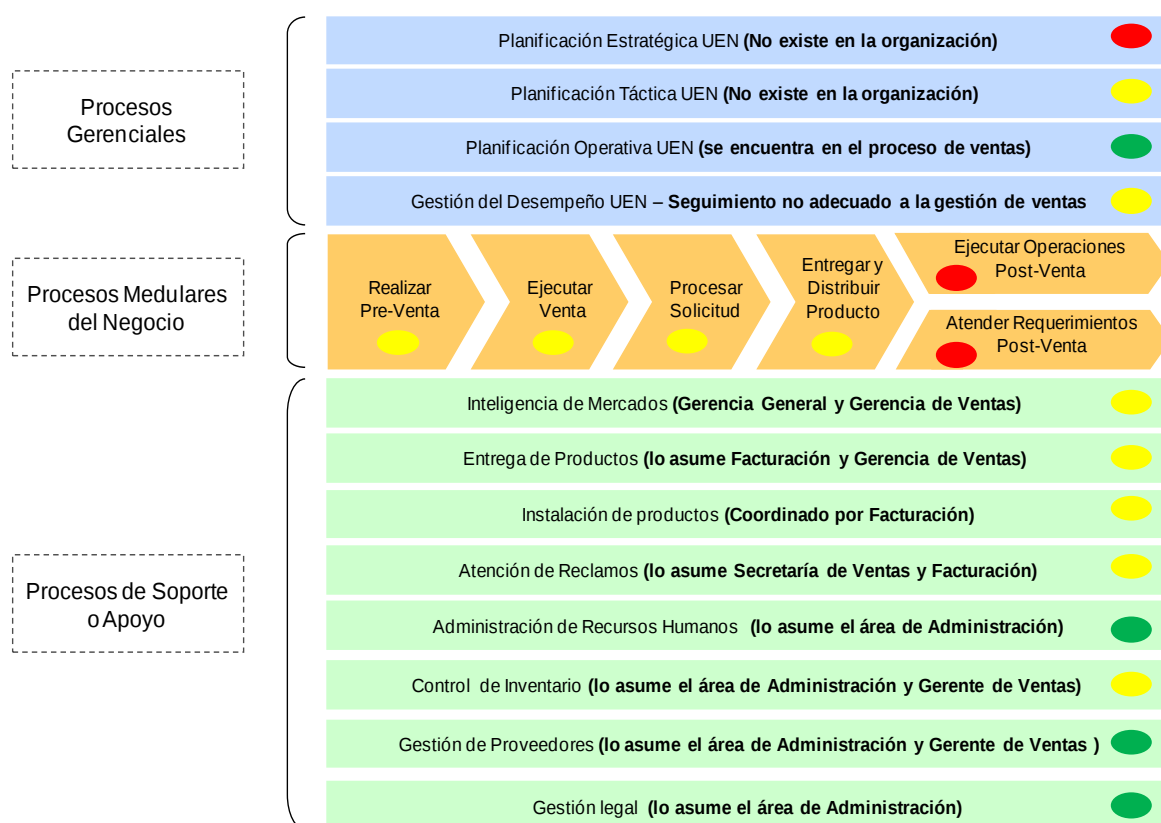
El modelo permite organizar por proceso (gerencial, medulares del negocio y de soporte o apoyo) las actividades claves que han sido identificadas dentro del proceso de ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A. y que inciden en una gestión efectiva de venta.

Modelo:

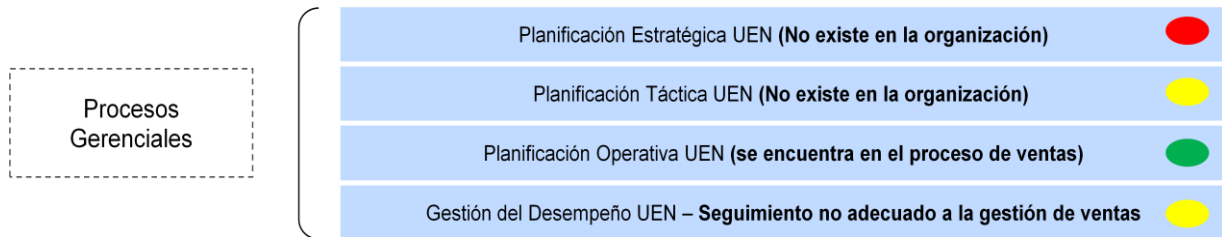


La actividad de focus group permitió no solo describir y caracterizar el proceso de ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A., sino también validar e indagar la percepción que tiene el equipo sobre diversos temas, como: los cambios que deberían darse en la estructura organizativa, las fallas que hay durante la operación, la falta de comunicación entre ventas y las unidades de apoyo, la ausencia de un supervisor de venta, lo cual esta impactando de manera negativa en la efectividad del proceso, la no conciencia de la importancia que tiene un servicio de postventa como palanca para generar otras oportunidades de negocio, la falta de espacios para ellos ser escuchados, donde puedan plantear dudas, quejas o sugerencias, reconocer niveles de motivación bajos y la carencia de una planificación estratégica de ventas, de la gestión de desempeño y de mercadeo.

Si aplicamos el modelo más la simbología del semáforo a la estructura de Purificadores Marilagua A7 C.A., en función a todos los resultados obtenidos, tenemos:



1. Procesos Gerenciales en Purificadores Marilagua A7 C.A.:



a) **Planificación estratégica:** no se evidenció durante la entrevista con el Gerente de General, por ello su situación actual según la simbología del semáforo se encuentra en rojo. La intención de negocio sigue siendo básica, en términos de conservar la venta del producto con la misma marca (Pasteur) y sin hacer innovaciones o expansión del negocio. Por el contrario, el Gerente General dio indicios de querer aumentar el catálogo de productos con alguna marca distinta a Pasteur, para ofrecer variedad e igualar a la competencia en ese aspecto. Esta opción la comparte la fuerza de ventas pues en la actividad de focus group mencionan la necesidad de incorporar otros productos para tener variedad de precios y opciones. Sin embargo, el Gerente General no comparte la visión básicamente por un tema de fidelidad con la marca Pasteur. Resulta indispensable y clave la planificación y visión estratégica del negocio de cara a su sobrevivencia en el mercado, expansión y cambios.

b) **Planificación Táctica:** En base a su situación actual y según la simbología del semáforo se encuentra en amarillo esta actividad. Ciertamente hay una planificación táctica o a corto plazo que obedece a una meta estratégica, que es la venta de los productos Pasteur y se encuentra desagregada en cada etapa del proceso de ventas. Pero, no hay planificación táctica basada en distintos objetivos específicos que respondan a un objetivo general, la empresa realiza ajustes en sus procesos a medida que obtiene resultados.

c) **Planificación operativa:** se evidencia claramente durante los dos focus group cuando realizan la descripción de todo el proceso de ventas y cada una de sus etapas (preventiva, venta, cierre de la venta y postventa). También con las entrevistas semi-estructuradas se reconoce parte la planificación operativa del negocio. En el bloque de los procesos medulares del negocio veremos el detalle de la planificación operativa, las actividades claves de la gestión de venta por etapas, así como, las fortalezas que tiene y las áreas de oportunidad. Como proceso macro la planificación operativa según la simbología del semáforo se encuentra en verde, sin embargo cuando entremos en el detalle de los procesos medulares, el indicador de color cambia.

d) **Gestión del desempeño:** en el focus group el equipo reconoce el seguimiento que reciben por su gestión, pero de igual manera las carencias que tiene y de lo irregular que puede ser. Por ello su indicador de color es el amarillo, eso quiere decir que hay los fundamentos básicos de una gestión de desempeño pero amerita que se profundice y se mejore. Hoy día reciben seguimiento por:

- Su carpeta de referidos, es la cantidad de contactos que tienen para llamar luego de las instalaciones de filtros en casa, locales comerciales u oficinas o referencias de amigos y familiares. Según lo expuesto en el marco teórico esta lista sería los clientes en perspectiva o con potencial de compra.
- Su agenda de la semana donde el Gerente de Ventas revisa las citas que tienen ya programadas con clientes, la planificación de alguna entrega de producto pendiente o la instalación de un equipo.
- Las llamadas que hayan realizado con ocasión al servicio de postventa una vez se instala el equipo y dependiendo de cual, deben realizar una llamada a la semana, a los quince o treinta días para conocer como le ha ido al cliente con el producto (si ha presentado

alguna falla). El seguimiento lo realiza el Gerente de Ventas mensualmente comunicándose con estos clientes.

- No existen informes de reporte de actividades semanales o mensuales.
- No existe una evaluación de desempeño para el equipo de ventas, lo cual corresponde a las actividades de gestión de desempeño.
- Las ventas son el único indicador para conocer la gestión de desempeño de un vendedor, sin profundizar en el trasfondo de las condiciones en que se han logrado esas ventas.
- No hay espacios de revisión de casos por equipo donde puedan chequear dudas, pedir opinión o asesorarse, básicamente por el poco tiempo disponible que le queda al Gerente de Ventas para ocuparse de esto.
- Esta establecida una reunión semanal pero solo para revisar las ventas de la semana y la jornada que tendrán la semana siguiente en tienda. Pero no para profundizar en casos de ventas complejos que ameriten el apoyo o seguimiento del gerente o de un supervisor.
- No reciben clínicas de ventas, actualización de los productos ni información de la competencia que apunte a mejorar su desempeño cada día.

2. Procesos Medulares del Negocio:



En el análisis del proceso medular del negocio encontramos las etapas del proceso de ventas (preventa, venta, cierre de la venta y postventa), donde se pudo identificar las actividades o elementos claves en cada una. Como se mostro durante el análisis de los resultados, algunas de esas actividades se llevan hoy en

día pero con oportunidades de mejora y otras ni siquiera se llevan de manera incipiente o básica. Así encontramos:

a) **Etapas de Preventa:** según la simbología del semáforo esta etapa se encuentra en color amarillo, existen las bases para hacer los ajustes necesarios de cara a que su estado cambie a color verde.

- Planificación de los canales de venta: colocación de stand, volanteo por equipo y tomas de sector. Reconocen los canales de venta pero no hay una planificación anticipada y adecuada de los mismos, surgen de manera imprevista.
- Llevar registros o indicadores de la efectividad que genera el uso de estos canales de venta.
- No cerrar ninguna venta por teléfono sin concertar cita con el cliente.
- Entregar jornada de trabajo en tienda una semana y media o dos semanas antes al equipo de ventas, para que puedan planificar con tiempo una toma de sector u otra actividad de venta.

b) **Etapas de Venta:** esta etapa también se encuentra en color amarillo, existen las bases para hacer los ajustes necesario de cara a que su estado cambie a color verde.

- Llevar a cabo la cita con el cliente para ahondar y determinar sus necesidades.
- Manejar las objeciones del cliente como oportunidades de negocios.
- Dominar todos los productos que ofrece la compañía (bondades y características), así como los productos de la competencia (sus ventajas y desventajas).
- Manejar con claridad las promociones o descuentos antes de ir a la cita con el cliente.
- En la reunión semanal tomar un espacio para revisión de casos de ventas complejos, donde el asesor requiera apoyo o acompañamiento.

- Tener claro todos los elementos que deben considerarse durante el proceso de inspección al cliente, para ofrecer el producto acorde a sus necesidades y al espacio físico con el que cuenta. Dependiendo de la calidad de la inspección el proceso de instalación se hace de manera adecuada.

c) **Etapas de Cierre de Ventas:** según la simbología del semáforo esta etapa se encuentra en color amarillo, existen las bases para hacer los ajustes necesarios de cara a que su estado cambie a color verde.

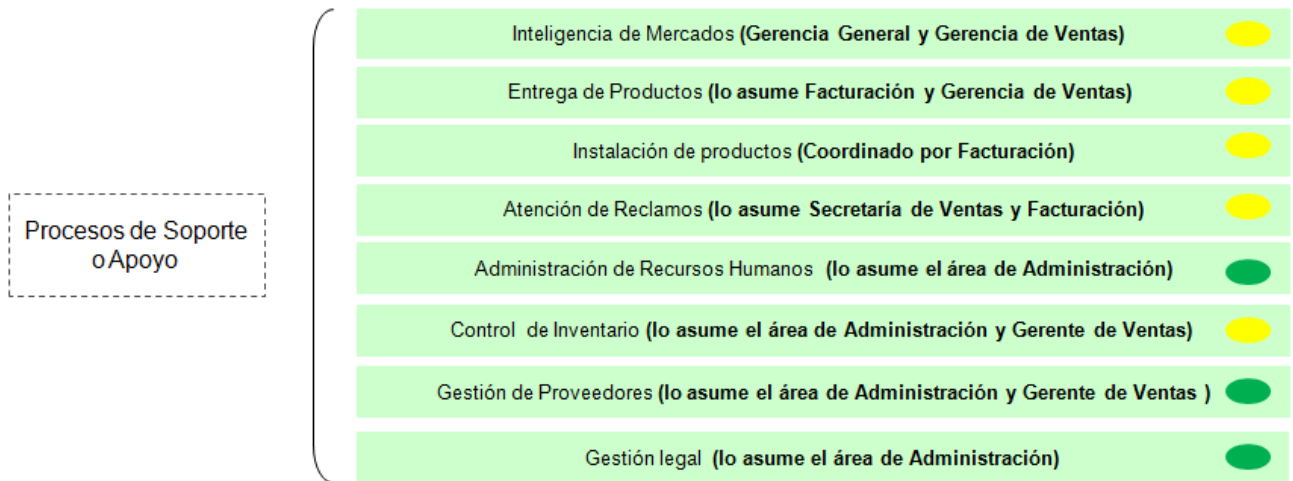
- Planificar adecuadamente la entrega e instalación de equipos. Debe haber una persona solo para la coordinación de esta actividad, que lleve el detalle de todo el proceso.
- Notificar a tiempo al asesor de ventas la fecha estipulada para hacer la instalación del equipo a su cliente. Debe haber mucha comunicación entre esta persona y ventas.
- Contar con una unidad de transporte propia para que los tiempos de entrega e instalación no presenten retrasos y no sean mayores a los tiempos acordados con el cliente.
- La rotación de inventario debe ser la adecuada, tener el inventario correcto según indicador de ventas. Ello no generaría retrasos en la entrega del producto.
- Todos los asesores de venta deben estar preparados para realizar una cotización de manera correcta y explicar al cliente el proceso de facturación y pago, sean estos clientes naturales o jurídicos.
- En tienda el cliente debe ser atendido de manera inmediata, responder rápido ante su necesidad de compra.

d) **Etapas de Postventa:** para esta etapa el indicador de color es rojo, pues aunque hay la intención de tener un servicio de postventa, el equipo no se siente obligado a llevarlo a cabo, no está instaurado como cultura en la

empresa y no se lleva el seguimiento adecuado para medir esta gestión del equipo.

- Instaurar la cultura de servicio de postventa como la cuarta etapa del proceso de ventas.
- Definir los servicios de postventa que ofrecerán. Solo manejan la llamada telefónica y la explicación de cómo realizar un mantenimiento adecuado.
- Llevar un registro de las llamadas que se realizan por reclamos, con el detalle del problema que presenta el cliente, fecha de llamada, fecha de atención y asesor que resolvió requerimiento del cliente.
- Delegar en una sola persona la recepción de llamadas por reclamos y su planificación para atender al cliente.
- Informar de manera inmediata al asesor sobre la llamada de su cliente a fin de que también se comuniquen con él y le brinde la atención debida.
- Diseñar una base donde se registren los clientes que han cerrado ventas, para luego ir a la etapa de seguimiento y servicio de postventa. Si el asesor de ventas renuncia la empresa se queda con los datos de sus clientes. La base pudiera ser manejada por el supervisor de ventas y hacerle seguimiento.

3. Procesos de Soporte o Apoyo:



a) **Inteligencia de Mercado:** su indicador es el amarillo, hay oportunidades de mejora.

- La secretaría de ventas tiene la responsabilidad de registrar el motivo de las llamadas de cliente interesados en el producto, si los ubicó por anuncio en revista, valla, volante o referido. Sin embargo no se realiza ninguna inteligencia de mercado con esa información, de hecho no se revisa constantemente. Esto es un punto de partida para tener una gestión de mercadeo distinta.
- La publicidad no resulta atractiva para el equipo de ventas, como tampoco agresiva. Se debe generar una lluvia de ideas con el equipo para considerar su opinión en esta materia y buscar un experto que los asesore.
- La página de internet que colocan en el volante debe llevar a la gente a la información de su oficina de ventas y no a la información de los productos Pasteur como marca.
- Deberían retomarse las promociones o entrega de obsequios a los clientes.
- El Gerente de Ventas tiene la obligación de involucrarse por completo en la inteligencia del mercado pero la operatividad de ventas no se lo permite.

b) Entrega de Producto: su indicador es el amarillo, hay oportunidades de mejora.

- Dentro de la estructura organizativa crear esta unidad de apoyo, asignar a una persona que coordine la entrega de material y la instalación de equipos.
- Comprar un transporte para no depender de terceros en la entrega.

c) Instalación de equipos: su indicador es el amarillo, hay oportunidades de mejora.

- Debe crearse esta unidad o unirla con la de entrega de productos.
- Darle estructura al proceso de instalación.

d) Atención de reclamos: su indicador es el amarillo, hay oportunidades de mejora.

- La secretaría de ventas debe asumir la operación completa o crear la unidad de apoyo.
- El elemento que sirve de partida para tomar la decisión es definir quién llevará el control del trabajo de los instaladores o técnicos, porque son ellos mismos quienes asisten los reclamos por fallas del producto. Si queda en unidades distintas debe haber mucha comunicación en los dos responsables para no solapar el espacio de los técnicos y generar confusiones.

e) Administración de Recursos Humanos: su indicador es el verde, los procesos están bien definidos y se llevan de manera adecuada.

- Todas las actividades inherentes a esta unidad está en manos de la administradora.
- Se responde en los tiempos esperados para cada obligación legal.
- Considerar la posibilidad de asignar un pasante al área de administración que apoye en la gestión.

f) **Control de Inventario:** su indicador es el amarillo, hay oportunidades de mejora.

- No existe una unidad de apoyo para este proceso, las actividades son asumidas por el Gerente de Ventas y la Administradora.
- Esta función pudiera entrar en una única unidad de apoyo “Control de inventario y entrega de materiales”, por ejemplo.

g) **Gestión de proveedores:** su indicador es el verde, los procesos están bien definidos y se llevan de manera adecuada.

- La solicitud de pedidos y pago a los proveedores lo lleva administración.
- Si la función de inventario se delega en un área distinta a administración, la solicitud de compra al proveedor sale de aquí y administración solo emite el pago.

h) **Gestión Legal:** su indicador es el verde, los procesos están bien definidos y se llevan de manera adecuada.

- La responsabilidad de todas las actividades relacionadas a aspectos legales los lleva administración de manera adecuada.

VI Capitulo

6.1. Conclusiones y Recomendaciones

6.1.1 Conclusiones

Purificadores Marilagua A7 C.A. una empresa que se encarga de la venta directa de purificadores de agua de la marca Pasteur, tiene ciertamente una estructura organizativa sencilla, un número pequeño de empleados y un proceso de ventas con unas características de complejidad media. Sin embargo, por más de 10 años ha funcionado la compañía de esa manera y han tenido buenos resultados.

Pero la realidad de hoy es que tienen áreas de oportunidad que no han atendido y que el mercado en el que están inmersos, aunado a las condiciones que vive el país (económicas, de seguridad, de escasez), ha impactado negativamente al negocio y le está demandando un cambio en sus procesos y en su estructura.

Encontramos de esta manera un proceso de ventas con varias fallas en cada una de sus etapas, como bien se presento en el análisis de los resultados (preventa, venta, cierre de la venta y postventa). Y, con oportunidades de mejora que van desde la incorporación de nuevas actividades, mejoras de herramientas de trabajo, hasta la redefinición o ajustes de su estructura organizativa.

Tiene razón la Gerencia General y de Ventas cuando manifiestan preocupación por el desempeño del equipo de ventas y por los resultados que se obtienen en su gestión. Y es que, la fuerza de ventas está operando con una estructura organizativa incompleta, que afecta procesos medulares del negocio,

como son la entrega de producto, la instalación de los equipos, la atención en el servicio de postventa por fallas de los equipos y el seguimiento a su gestión.

De igual manera se hace manifiesta la necesidad de trabajar temas blandos en la organización, como son: la comunicación entre todas las áreas, ya que no es anticipada ni efectiva, el trabajo equipo, pues hay alguna idea de verse como islas, las unidades de apoyo del equipo de ventas, y todo lo contrario, ventas depende de estas unidades para que el proceso que han iniciado cierre efectivamente y en buenos términos. La motivación de todo el equipo no está en sus niveles óptimos, el equipo de ventas a diferencia de otras compañías no es visto como un cliente interno de las unidades de apoyo, por ende no es tratado como tal y existe un solapamiento de actividades producto de la estructura organizativa que tienen actualmente.

También se hace necesario revisar el estilo de liderazgo del Gerente General y del Gerente de Ventas. En el caso del Gerente General es por la manera en como lo usa, pues todo el equipo da muestras de una insatisfacción por la manera en cómo se dirige en algunas ocasiones, en como hace un reclamo y el tipo de decisiones que toma a veces sin fundamentos lógicos o consultados. Y en el caso del Gerente de Ventas para que le dé el uso óptimo, el equipo reconoce los cambios importantes de actitud y comunicación que ha habido desde que llegó esta persona a la organización, sin embargo, hay mucho por hacer en este campo.

6.1.2 Recomendaciones

Partiendo de lo crucial que resulta un proceso de ventas bien alineado con los objetivos del negocio, los recursos con los que cuenta, el talento del equipo, así como, la definición y puesta en práctica de una estructura organizativa que responda efectivamente a esos retos y estrategias del negocio, se recomienda lo siguiente para Purificadores Marilagua A7 C.A.:

- Para el Proceso de Ventas:
 - Segmentar al equipo según zonas del este de Caracas, esto evitaría que cuando realicen el volanteo y llame un cliente de alguna zona del este de Caracas no se preste a confusión de que asesor realizo el trabajo de volanteo y que así no pierdan a un cliente. La zona oeste la trabajaría aquel asesor que se sienta seguro de hacerlo. Es importante que se lleven registro de ventas por zona (inteligencia de mercado).
 - Planificar con anticipación la colocación de stand, tomas de sector por equipo y la revisión de la presentación de ventas para potenciales clientes.
 - Sacar de facturación la coordinación de instalaciones, entrega de productos y la atención a los reclamos.
 - Cerrar las brechas sobre el problema de stock de inventario, así como, contratar un recurso que lleve el control de los productos.
 - Institucionalizar esta etapa dentro del proceso de ventas. Dictar un taller para explicar las pautas del servicio, como se va ofrecer, quien será el apoyo para responder al cliente. Hacer hincapié en el programa de inducción de este proceso.
 - Rediseñar las estrategias de mercadeo, debe llevarse un registro del medio por el cual el cliente llega a nosotros, para reconocer efectividad de las ventas por zona, por producto y por asesor.
 - Planificar e instaurar una gestión del desempeño para el equipo de ventas, capacitarlos frecuentemente con clínicas de ventas y

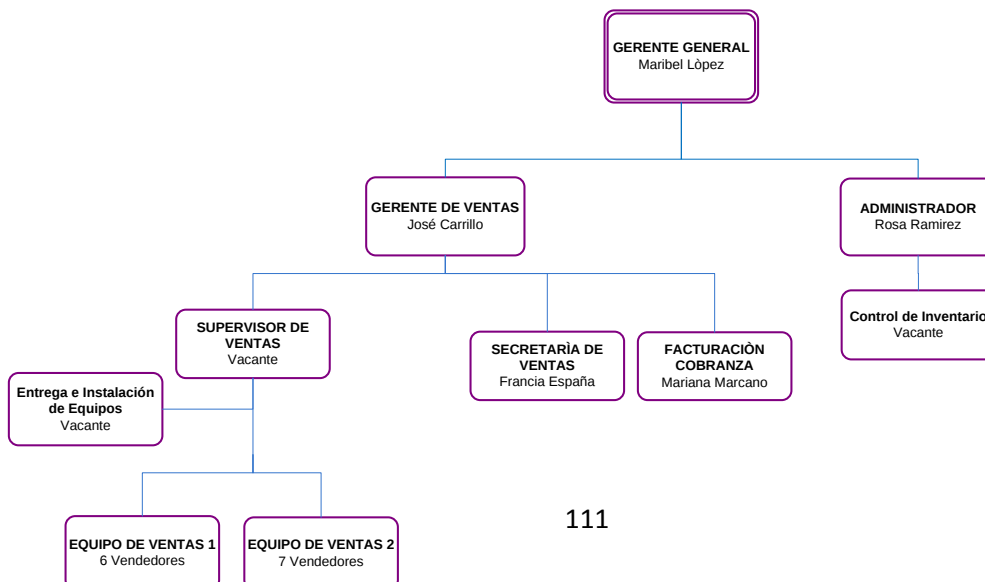
actualización de los productos. Incorporar un formato de evaluación de desempeño o gestión semanal con parámetros de medida bien objetivos.

- Para la Estructura Organizativa:

- Considerar la incorporación de un supervisor de ventas que apoye directamente la gestión del equipo de vendedores, y asuma la responsabilidad de la entrega e instalación de equipos, lo cual amerita la contratación de un segundo recurso.
- Contratar un recurso para el control de inventario, esta persona reportaría directamente al administrador.
- La atención de reclamos que lo absorba completamente la secretaria de ventas, remita los casos al Gerente de Ventas para que esté informado y al Supervisor de Ventas para que resuelva con los técnicos.
- Revisión del perfil del vendedor, deben apuntar a una exigencia superior en cuanto al vocabulario, presencia, experiencia previa en el área y la orientación a resultados.

Estos ajustes permitirían sincerar las funciones del Gerente de Ventas y que su aporte al negocio sea un 80% estratégico y un 20% operativo.

La estructura propuesta quedaría de la siguiente forma:



- Para el Programa de Inducción:
 - Como se indico durante el análisis el programa de inducción debe ser ajustado en su contenido, forma y tiempo.
 - Agregar información sobre la responsabilidad compartida entre ventas y las unidades de apoyo, la estructura organizativa de la empresa y el proceso de ventas y sus actividades claves por etapa.
 - Hacer hincapié en los servicio de postventa para que se instale como cultura de trabajo del equipo.
 - Afianzar el programa padrino dentro de la capacitación inicial.
 - Incorporar espacios de práctica (visita a clientes, como hacer una inspección, instalación de equipo, entre otras).

- Fortalecer la Motivación de los Empleados:
 - Implementar incentivos por el cumplimiento de objetivos al personal de las unidades de apoyo, no solamente para la fuerza de ventas.
 - Realizar reuniones al finalizar el semestre para hacer público los logros de todo el equipo (ventas y unidades de apoyo).
 - Desarrollar un plan de carrera para los empleados.
 - Considerar a los empleados en la toma de decisiones, practicar la lluvia de ideas. Esto mejoraría su percepción respecto a no sentirse considerados o valorados.
 - Considerar la posibilidad de realizar un estudio salarial comparativo con empresas del mismo sector para conocer que tan competitivos son sus sueldos con respecto al mercado y presentar la información a los empleados.
 - Planificar actividades extramuros para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.
 - Aplicar el instrumento de inventario de prácticas de liderazgo a la gerencia de la empresa, para analizar el estilo de liderazgo y efectuar recomendaciones pertinentes.

- Implementar actividades deportivas en la empresa para fortalecer la unión del equipo y el bienestar laboral.
- Fortalecer las habilidades comunicacionales en los empleados:
 - Diseñar y aplicar un taller con la finalidad de mejorar las habilidades comunicacionales en todos los empleados, basadas en el respeto, la confianza y la solicitud de peticiones no reclamos.

Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, Introducción a la Metodología Científica*. (5ta edición). Caracas. Editorial Episteme.
- Barrantes Echeverría, R. (2007). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Editorial universidad estatal a distancia. Puerto Rico. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=N2Yzr3IKBLIC&pg=PA64&dq=investigaciones+exploratorias,+descriptivas,+correlacional+o+explicativa&hl=es&ei=NqPxTI6wN8WBIAfc_q2qDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEEQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Noviembre 10].
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México, Editorial Pearson Educación.
- Cohen, William. (2007). *Como ser un consultor Exitoso*. Editorial Norma, Bogotá. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=2zoCgHbCTqMC&pg=PA180&dq=tipo+de+investigacion+primaria+o+investigacion+secundaria&hl=es&ei=QoTxTInRFcb_lgfLvp3MDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDQQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Noviembre 10].
- Coma, V. Xavier. (2008). *Manual de Gestión de Comercio: Las etapas del proceso de ventas*. [Artículo en Línea] Disponible en:

<http://www.emagister.com/curso-manual-gestion-comercio-cuarta-parte/etapas-proceso-ventas> [Consulta 2013, Marzo 8].

Crece Negocios.com, (2011). *Etapas del proceso de ventas*. [Artículo en Línea] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/proceso-de-ventas/> [consulta: 2013, Febrero 9].

Crece Negocios.com, (2012). *La Fuerza de Ventas*. [Artículo en Línea] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/> [consulta: 2013, Febrero 9].

Dutka, Alan y Mazia Ana Silvia. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción de cliente*. Editorial Garnica, C.A. Argentina. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=yC97p-PUhyoC&pg=PA51&dq=investigacion+cuantitativa&hl=es&ei=X5PxTMrAB4L7lwfCrLjNDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDUQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, Noviembre 10].

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S.L. Madrid [Libro en línea], Disponible en: http://books.google.com/books?id=o0iLN8Ag8ewC&pg=PA89&dq=entrevista+semiestructurada&hl=es&ei=OgSuTcOKOOjB0QGx3LDNCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=entrevista%20semiestructurada&f=false [consulta 2012, Noviembre 10].

Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed.) México. Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Científica*. IUTP Sypal. Ecoediciones Colombia.

Kerlinger, F. (1986). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. (2ª Edición). México. Editorial Interamericana.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ta edición). México: D.F. Editotial Mc Graw Hill.
- Mundo Negocios.com. (2012). *Como organizar un equipo de ventas externo*. [Artículo en línea], Disponible en: <http://mundonegocios.net/como-organizar-un-equipo-de-ventas-externo/> [Consulta 2012, Noviembre 10].
- Pagano, R. (2008). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. (7ma edición) México, Editorial Cengage learning, S.A.
- Philip, K. (2003). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. [Libro en Línea]. Disponible: <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM01/Lecturas%20principales/1.%20Direccion%20de%20mercadotecnia.pdf> [Consulta, 2013, Febrero 9].
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creando y Manteniendo el Desempeño Superior*. Editorial Pirámide.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Reza B. Fernando. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Editorial Pearson Prentice Hall. México. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=m6PGnYBaW2oC&pg=PA237&dq=metodologia+de+investigacion+tipos+de+investigacion&hl=es&ei=kFryTlrwC4HG IQfz-PifDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDsQ6AEwBA# [Consulta: 2012, Octubre 23].
- Reid, A. (1980). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus aplicaciones*. (2da edición). México, Editorial Diana, 1975.

- Rodríguez, A. (2011). *Técnicas de Ventas: Factores claves en un proceso de ventas ganador*. Disponible en: <http://www.lanzateya.com/article.php?At=280>. [Consulta: 2013, Enero 19].
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Un enfoque estratégico. Dirección de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill. Universidad Complutense de Madrid.
- Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Stabell, C.B y Fjeldstad, O.D. (1998). *Configuring value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks*. Strategic Management Journal, Vol. 19, Pages 413 – 437.
- Santos, C. Juan, C. (2011). *La fuerza de ventas: su función y objetivos*. [Artículo en Línea] Disponible en: <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/la-fuerza-de-ventas-su-funcion-y.html> [Consulta: 2013, Febrero 9].
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta edición). México, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Toro J., I. y Parra R., R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación científica*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PA141&dq=metodologia+de+investigacion+tipos+de+investigacion&hl=es&ei=nmryTPKFASL7lwefrsDVDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCQQ6AEwADgK# [Consulta: 2012, Noviembre 27].
- Thompson, I. (2005). *Servicio de Postventa*. [Artículo en Línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm> [Consulta: 2013, Febrero 9].
- Valariano, E., Yáber, G., Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a Paso*. México. Editorial Trillas.

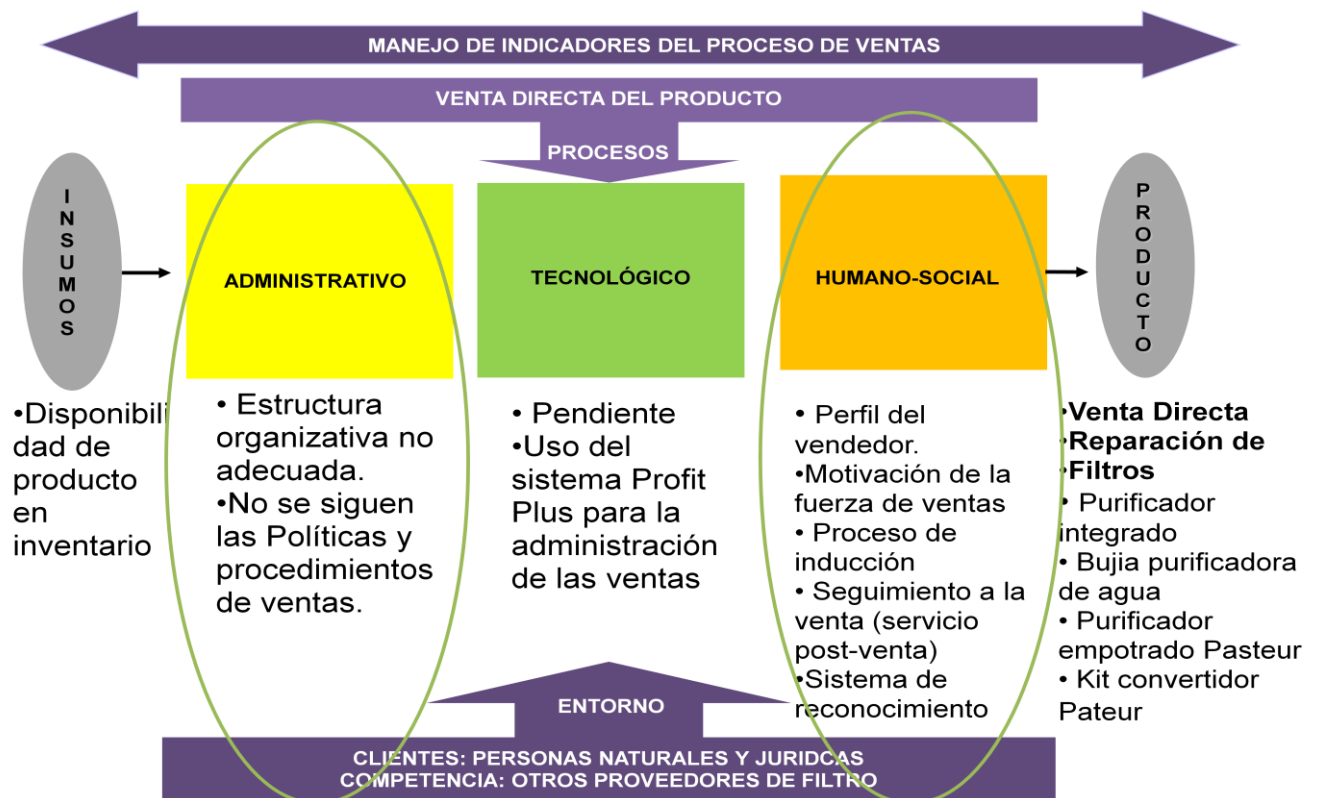
Vega, S. Dolly, G. (S/F). *Gestión Estratégica del Dpto. de Ventas aplicada a una empresa comercial – farmacéutica*. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/vega_sd/cap2.pdf [Consulta: 2013, Marzo 16].

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Zapata A., Oscar. (2005) *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. Editorial Pax. México. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=i339_F3C1RIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2010, Noviembre 27].

ANEXOS

1. Proceso de diagnóstico basado en el Modelo de Sistema Abierto0:

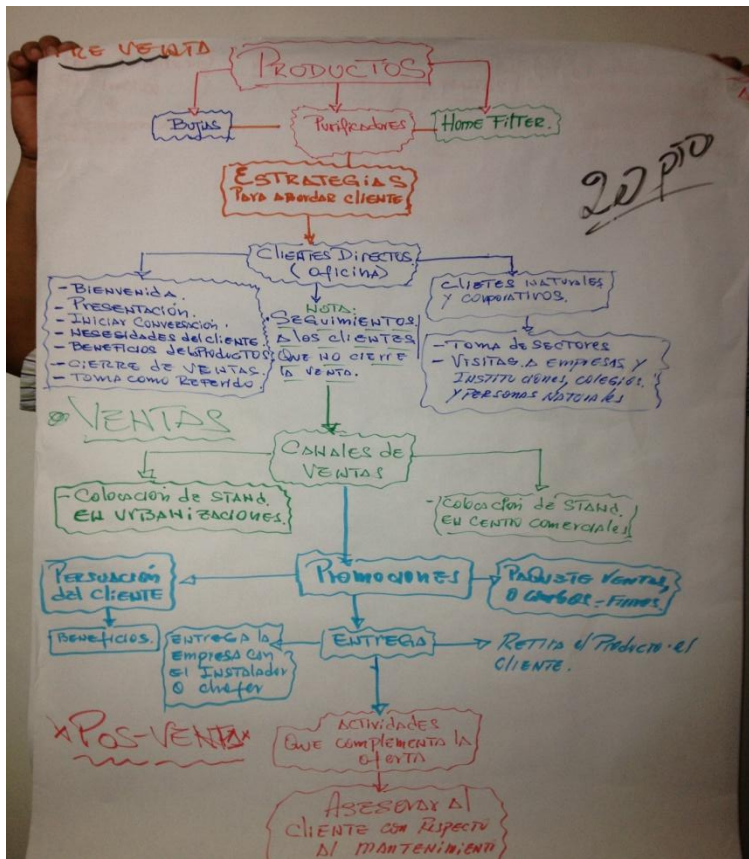


1. Primer Grupo del focus group (Equipo a y b)



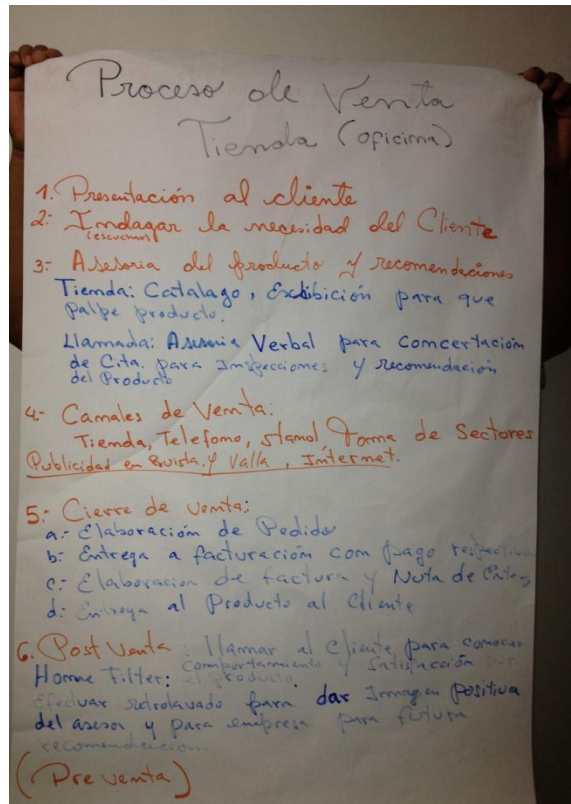
Esquema 1. Primer Focus Group

Equipo 1 - Descripción del proceso de ventas



Esquema 2. Primer Focus Group

Equipo 2 - Descripción del proceso de ventas



2. Segundo Grupo del Focus Group (Equipo a y b)



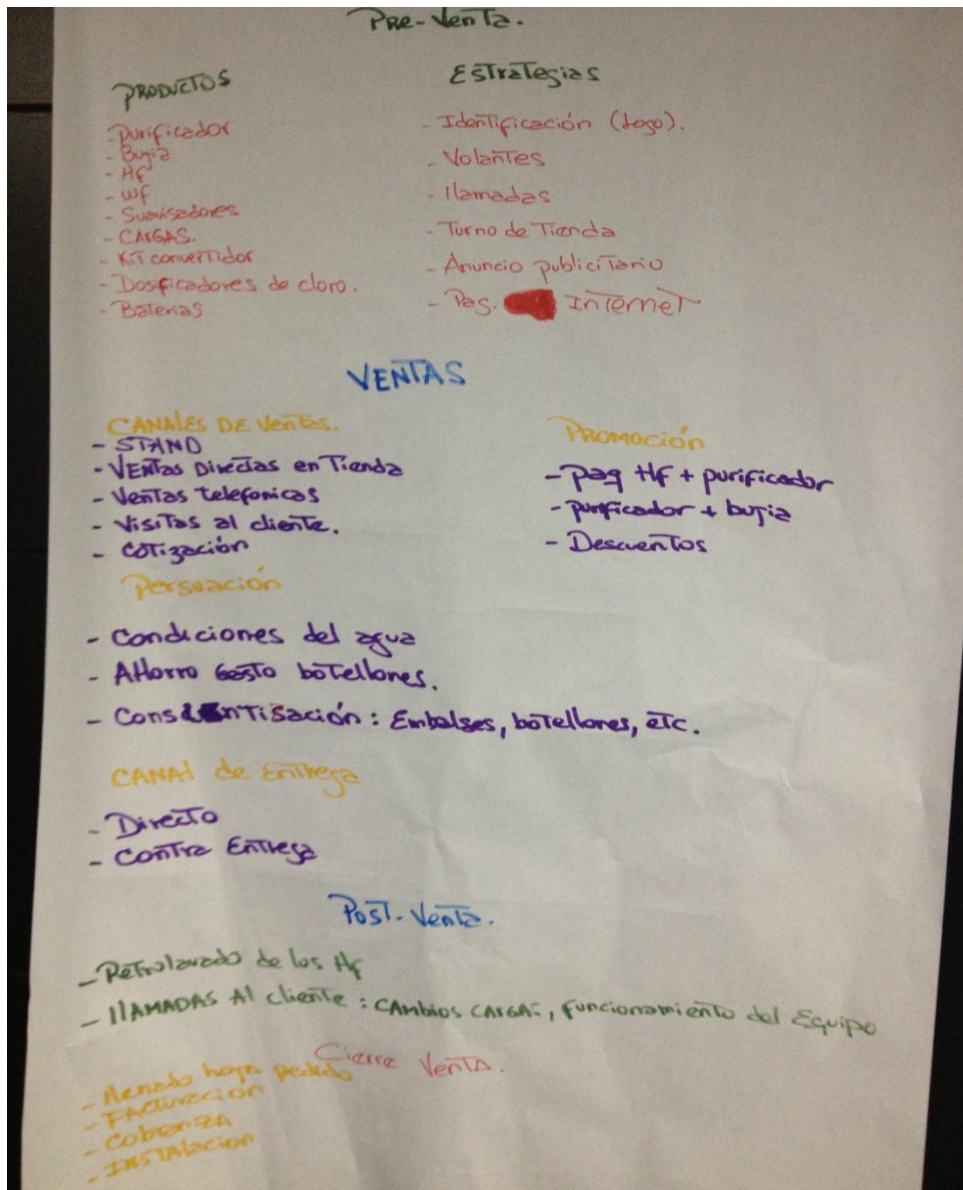
Esquema 3. Segundo Focus Group

Equipo 3 - Descripción del proceso de ventas



Esquema 4. Segundo Focus Group

Equipo 4 - Descripción del proceso de ventas



Parte del Equipo de Ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A.

