



UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA EL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE LA EMPRESA COLINEAL CORP.**

Trabajo de graduación previo a la
obtención del Título en Ingeniería

en

Administración de Empresas.

Autora:

Calle Gabriela

Tutor:

Ing. Danilo Merchán

CUENCA – ECUADOR

2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Certificado de responsabilidad del director de tesis

MSc. Ing. Danilo Merchán

Director de Tesis

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación "Plan de gestión de Capital humano para el departamento de ventas de la empresa Colineal Corp.", realizado por la Srta. Calle Erráez Lourdes Gabriela egresado de la Facultad de Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, Noviembre 7 del 2011

Mgs. Ing Danilo Merchán

DIRECTOR DE TESIS

Sin otro particular y en espera se de cumplimiento a lo dispuesto suscribo de
ustedes.

Atentamente

CENTRO DE APOYO UISRAEL-CUENCA



UNIVERSIDAD ISRAEL

Yo, **Lourdes Gabriela Calle Erráez**, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, declaro conocer y aceptar las disposiciones del Programa de Estudios de la Universidad Tecnológica Israel, que en lo pertinente dice: *“Es patrimonio de la Universidad Tecnológica Israel, todos los resultados provenientes de investigaciones, trabajos científicos, técnicos o tecnológicos, y de tesis o trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo de cualquier tipo de la Universidad Tecnológica Israel. Esto significa la cesión de los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Israel”*.

Ing. Lourdes Gabriela Calle Erráez

Estudiante

Cuenca, 7 de noviembre de 2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones son de responsabilidad del autor.

Calle Erráez Lourdes Gabriela

C.I. 010483495-7

DEDICATORIA

Esta Tesina va dedicado a Dios y a mi familia en especial a mis padres por el apoyo, sacrificio y amor que me han brindado a lo largo de mi vida, al luchar junto a mi día a día a pesar de que mi padre se encuentre en el exterior he sentido un apoyo incondicional, a mis amigas (os) por la paciencia y por las palabras de aliento como un "TU PUEDES", "ADELANTE" un "NO TE RINDAS", de manera especial a Fernanda M.

También quiero dedicarla a la mejor abuelita del mundo, mamita Mariana, que aunque ya no esté a mi lado siempre será el gran ejemplo a seguir, a una persona que se convirtió en parte de mi vida, que me ayudo a ser mejor persona y compartió junto a mi buenos y malos momentos, Cristian M. A la Ing. Jeanette Cedillo por estar brindándome su apoyo en todo momento y al Ing. Danilo Merchán por ser la persona que guió mis pasos para llegar a cumplir una de mis más grandes metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, entusiasmo, perseverancia y sobre todo ganas para continuar día a día luchando para cumplir metas y anhelos, también le agradezco por poner en mi camino a grandes personas que me ayudaron a crecer, a mis padres y amigos por el apoyo constante con cada frase y palabra de aliento en los peores momentos de este largo camino, también quiero destacar a la Empresa "Colineal Corp" por brindarme la oportunidad de realizar mis pasantías y la presente Tesis en tan importante Firma, en especial al Eco. Paúl Vásquez, Gerente General, al Ing. Jaime Pulla Gerente Regional de Ventas y demás personal que labora en tan honrosa Compañía por su paciencia, amistad y compañerismo, de igual forma al Ing. Danilo Merchán por su apoyo y colaboración para la realización del presente estudio y por impartir sus conocimientos que nos servirá tanto para la vida profesional como personal, ya que por medio de lo aprendido sabremos como llegar a la sociedad y demostrar que somos capaces de triunfar a pesar de las barreras y problemas que existan, para finalizar quiero agradecer a mis compañeros por todos los momentos compartidos, alegrías y tristezas que solo quedan como un recuerdo gravado en nuestras mentes y corazones por siempre.

RESUMEN

La presente Tesina tiene como objetivo principal, desarrollar un Plan de Gestión de capital humano para el departamento de ventas de la Empresa Colineal Corp., cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, contando en la actualidad con 18 Tiendas y Megatiendas a nivel nacional y 4 Tiendas, Megatiendas y Franquicias en el exterior. Este trabajo está conformado por seis capítulos, los cuales han sido desarrollados en base a una guía teórica y la información concerniente a la situación actual de la Empresa, para en base a ello realizar un análisis minucioso de la misma, con la finalidad de obtener un diagnóstico actual de la Empresa, además de los planteamientos necesarios para cumplir con los objetivos trazados en la misma.

Luego de efectuar el análisis del entorno y la situación actual de la Empresa, se puede determinar que existen algunas falencias en el entrenamiento y capacitación de Asesores Comerciales Colineal, lo cual se constituye en una debilidad para la Empresa y a la vez un desafío de mejora continua para la Administración, que con planteamientos y estrategias correctas se podría traducir en una ventaja competitiva. Es entonces en base a estos requerimientos que se ha planteado una propuesta que al momento de ser aplicada permitirá un eficiente reclutamiento y capacitación para la fuerza de ventas, además de una serie de beneficios para la Empresa.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	<u>Plantilla de grupo focal</u>
Anexo 2	Entrevista
Anexo 3	Solicitud de empleo
Anexo 4	Cuestionario para la entrevista
Anexo 5	Evaluación de desempeño

SUMMARY

This Thesis has as main objective to develop a Management Plan for the Human Capital Sales Company Colineal Corp., whose parent company is located in the city of Cuenca, and at present with 18 stores and megastores at national and 4 shops, superstores and franchises abroad. This work consists of six chapters, which have been developed based on a theoretical guide and information concerning the current status of the Company to do so based on careful analysis of it, in order to obtain a current diagnosis of the Company, in addition to the approaches needed to meet the objectives outlined in it.

After conducting an analysis of the environment and the current status of the Company may determine that there are some shortcomings in training and training of Collinear Commercial Advisors, which constitutes a weakness for the company and also a challenge of continuous improvement for Administration, with good approaches and strategies could translate into a competitive advantage. Then based on these requirements has been raised a proposal that will be applied when an efficient recruitment and training for the sales force, plus a number of benefits to the Company.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1	Alianzas estratégicas	2
Gráfico Nro 2.	Diagrama causa - efecto	4
Gráfico Nro 3.	Características y aptitudes de un vendedor	22
Gráfico Nro 4.	Cualidades del vendedor profesional	23
Gráfico Nro 5.	Proceso de contratación	51
Gráfico Nro 6.	Estructura Organizacional de ventas Sur	52
Gráfico Nro 7.	Estructura Organizacional de ventas Guayaquil y Quito	53
Gráfico Nro 8.	Estructura Organizacional de ventas Manabí y Centro	54
Gráfico Nro 9.	Proceso de selección	67
Gráfico Nro 10.	Reclutamiento de personal	67
Gráfico Nro 11.	Preselección de postulantes	68

LISTA DE TABLAS

Tabla Nro.1	Ficha de puesto vendedor Colineal	55
Tabla Nro. 2	Requerimientos y bases para la construcción del plan	63
Tabla Nro. 3	Parámetros de calificación al aspirante	69
Tabla Nro.4	Plan de Contenidos	71
Tabla Nro. 5	Presupuesto de inversión	78

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1. Antecedentes

En la ciudad de Cuenca por la década de 1940, el Sr. Roberto Maldonado M. (padre), da inicio a sus trabajos de carpintería, pues dedicó toda su vida a la elaboración y talla de los más finos muebles de madera. Su taller se convertiría en “la semilla” de lo que hoy es COLINEAL CORPORATION; es así que en 1976, Roberto Maldonado Álvarez (hijo) junto a su amigo Iván Barros, inician la transformación del taller de su padre y formación de una pequeña empresa de muebles, adquiriendo nuevos equipos y herramientas y dotándolo del personal calificado necesario para sustentar el crecimiento futuro, ayudado lógicamente por la gran aceptación y calidad de sus productos.

Desde sus inicios en el año 1977, el Sr. Roberto Maldonado se ha comprometido en la creación de muebles de impecable calidad que brindará satisfacción, no solamente para la gente que los adquiere sino también al equipo humano que los fabrica, vende y entrega.

La dedicación, perseverancia y el trabajo en equipo superan las expectativas iniciales y el Sr. Roberto Maldonado Álvarez, guía a Colineal Corp. al logro de nuevos objetivos, su gran visión y decisión empresariales impulsan a Colineal a un crecimiento continuo, con la adquisición de una empresa tan prestigiosa como Heritage, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001, versión 2000, conquista de nuevos mercados y a trasponer fronteras, primero la de Cuenca y luego la del Ecuador, siendo así que en la actualidad cuenta con más de 20 locales entre Tiendas y Megatiendas a nivel nacional, y en el exterior en Panamá, Bogotá y Lima, con distribuidores en Estados Unidos, Nueva Zelanda y Honduras; es así como nace el Grupo Corporativo Colineal.

Además posee la más alta tecnología en maquinaria, ofreciendo una capacidad de producción mensual de cerca de 3000 muebles de madera, 1000 salas y 5000 sillas tapizadas. La producción puede fácilmente doblarse o triplicarse en

caso de ser necesario. A esto se suma el incremento de exportaciones que bordean cerca del 25% del total de la producción hacia países como: Estados Unidos, Colombia, Panamá, Canadá, Perú, Nueva Zelanda, España gracias a la globalización del Mercado.

El Grupo Corporativo Colineal ha realizado alianzas estratégicas con proveedores internacionales tales como:



Gráfico Nro. 1 Alianzas estratégicas

En la actualidad es necesario que las Empresas o Instituciones tanto públicas como privadas, sean éstas nacionales o internacionales, se mantengan actualizadas y cada vez ajusten su Organización a las nuevas tendencias administrativas, y a los requerimientos que exige la globalización y la competencia, emprendiendo un mejoramiento continuo, eficiencia, reducción de costos, etc. obteniendo así el máximo rendimiento de sus recursos.

El sector de las ventas se hace cada vez más competitivo, la formación se impone como una estrategia obligatoria para fomentar las visitas de prospección y venta. Eso sí, una formación en ventas en la que los vendedores crean y la pongan en práctica, siendo así se tiene conocimiento que en Ecuador MAZDA y AGRIPAC han emprendido sus propias escuelas de ventas,

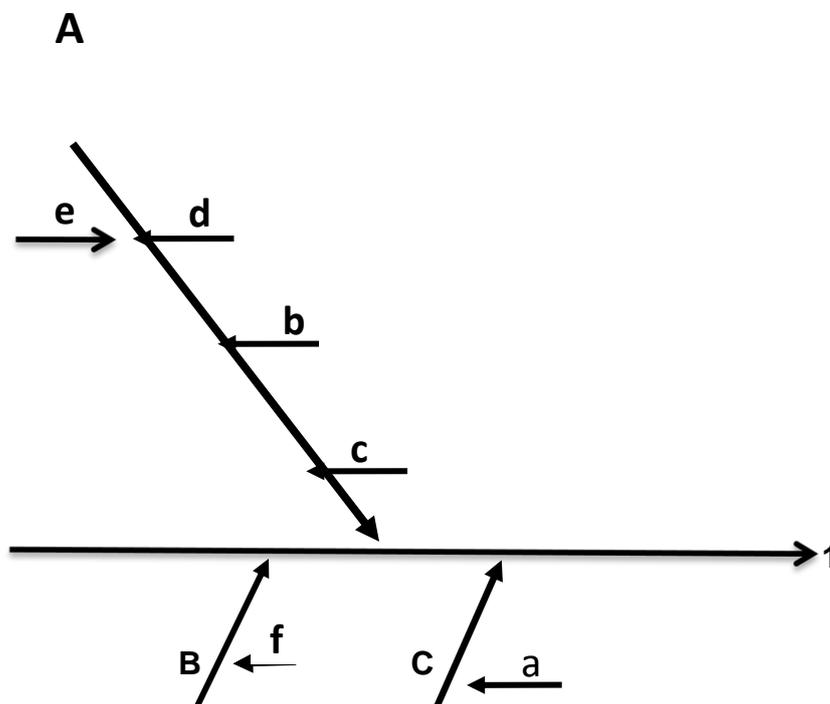
logrando con ello grandes resultados como la optimización de recursos y mejoras considerables en estas áreas.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad Colineal cuenta con 130 asesores comerciales a nivel nacional y 10 internacionales, mismos que han sido debidamente seleccionados y capacitados en base a sus requerimientos, es además necesario señalar que este puesto exige una preparación constante, motivación y estar al día en conocimientos en cuanto al producto, técnicas y herramientas de ventas, leyes, etc.; por lo que con esta finalidad se llevan a cabo reuniones llamadas clínicas de ventas todos los días martes a nivel nacional cuyo objeto es evaluar el desempeño de la semana, identificar problemas, necesidades y establecer soluciones o acuerdos.

La Corporación Colineal a pesar de contar con programas de formación y herramientas que permiten a sus asesores comerciales estar al día en cuanto a requerimientos del mercado, no poseen procesos estandarizados de selección y capacitación para el personal de ventas, además de que este proceso lo realiza únicamente el Ing. Jaime Pulla, quien cuenta con una experiencia de 6 años en este cargo y es el único capacitado para ello. Estos problemas provocan la pérdida de clientes y un marketing referencial negativo; sumado a ello está uno de los principales problemas a nivel empresarial en el país, especialmente en la ciudad de Cuenca es que las Instituciones de educación Superior no forman profesionales especializados en ventas.

Diagrama Causa – Efecto
Gráfico Nro. 2



Simbología

1. Mala calidad de servicio e imagen corporativa negativa
- A. Recursos Humanos
- B. Servicio
- C. Administración
- a) Relación causal con la función administrativa
- b) Capacitación y formación de vendedores
- c) Falta de personal que forme vendedores
- d) Falta de eficiencia y eficacia
- e) Falta de personal preparado y motivado para enfrentar requerimientos de clientes
- f) Clientes insatisfechos y marketing referencial negativo

1.3. Sistematización

1.3.1. Diagnóstico

- La Corporación Colineal a pesar de contar con programas de formación y herramientas que permiten a sus asesores comerciales estar al día en cuanto a requerimientos del mercado, no poseen procesos estandarizados desde la selección para el personal de ventas
- El Ing. Jaime Pulla, quien cuenta con una experiencia de 6 años en el cargo de Gerente de Ventas Zona Sur, es el único que conoce y realiza los procedimientos de selección y capacitación para el personal de ventas.
- Uno de los principales problemas a nivel empresarial en el país, especialmente en la ciudad de Cuenca; este es que las Instituciones de educación Superior no forman profesionales en ventas.

1.3.2. Pronóstico

- Se torna en una debilidad para Colineal Corp. el no contar con un programa de procesos de capacitación y selección estandarizado para el personal de ventas; ya que debido a la magnitud de la Empresa se requiere personal capacitado, con conocimientos y preparación similar entre ellos, pero sobretodo la preparación necesaria para hacer frente a todas las necesidades, requerimientos e inquietudes de sus clientes en cualquiera de las diferentes Tiendas o Megatiendas a nivel nacional o internacional, esto podría provocar la pérdida de clientes y un marketing referencial negativo.
- Es importante que se ponga en marcha un plan estandarizado de preparación y captación de fuerza de ventas, ya que al ser el Ing. Jaime Pulla el único que conoce a cerca de este procedimiento, la Empresa corre el riesgo de estar sujeta a los conocimientos de una sola persona quien puede abandonar el cargo, estar con demasiadas responsabilidades por lo cual se retrasan procesos o no se pueden cumplir a cabalidad con los mismos.
- Es necesario que en la actualidad las Instituciones de Educación Superior, especialmente de la ciudad de Cuenca, formen profesionales en venta con lo cual se estaría brindando una nueva opción a los futuros bachilleres,

existiría una mayor diversidad en cuanto a ofertas académicas con educación de calidad; lo que caracteriza a nuestra ciudad, además de que contribuyen a que las Empresas optimicen sus costos en cuanto a capacitación en esta área.

Este proyecto contribuirá a la puesta en marcha un plan piloto que les permita seleccionar de manera adecuada a su fuerza de ventas, además de poseer procesos estandarizados que favorezcan a una mejor preparación y capacitación del personal que estará en contacto directo con el cliente, además de ello favorecerá a la ampliación de sus conocimientos teniendo así asesores comerciales con estrategias y técnicas de ventas actuales que garanticen y contribuyan al cierre de la venta, compra futura del cliente, posicionamiento y marketing referencial.

Es necesario además proporcionar ayuda y formación académica y empresarial a los diferentes niveles de la cadena de ventas desde Gerentes, supervisores, vendedores sénior, junior, máster, etc., mediante metodologías de trabajo actuales y pensamiento corporativo para que así se puedan asumir responsabilidades más complejas y orienten a la Empresa hacia logros de eficiencia empresarial y mediante esta acción poder responder a las necesidades del mercado y estructuras internas actuales.

1.3.3. Control del pronóstico

Mediante la realización de esta investigación se pretende entregar a Colineal Corp. Un Plan de Formación de vendedores Colineal, en el cual se definan procesos estandarizados de selección y capacitación de su fuerza de ventas, con el cual se esperan obtener grandes resultados para la Empresa como:

- Optimización de recursos, mayor productividad, compromiso y mejora continua para con la Empresa, motivación, liderazgo, etc., por parte del cliente interno en todos los niveles de su fuerza de ventas.
- Incremento del nivel de satisfacción y cumplimiento con el cliente externo debido a una mayor eficiencia y rapidez en la atención a sus requerimientos.

- Mejora significativa de la imagen de Colineal Corp. ante sus clientes internos y externos logrando con ello un marketing referencial positivo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proporcionar a Colineal Corp. procesos estandarizados de selección, formación y capacitación de asesores comerciales Colineal con la finalidad de contribuir a su formación académica y empresarial con pensamiento corporativo, para que puedan asumir responsabilidades más complejas y orienten la Institución hacia logros de eficiencia empresarial que permitan responder a las necesidades del mercado y de estructura interna con la que cuenta la Empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el diagnostico actual del departamento de ventas de la Empresa Colineal Corp.
- ✓ Reconocer, estimular y desarrollar las capacidades y habilidades personales en ventas, mediante la dotación de herramientas y técnicas actuales en el área, que contribuyan al incremento de la productividad y mayor beneficio de los recursos que se disponen.
- ✓ Proponer un modelo de gestión en ventas técnicas aplicable al negocio de forma consistente y práctica

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

En todo tipo de trabajo investigativo se requiere de conocimientos previos científicos, que puedan ser comprobados, que sustenten y den credibilidad al mismo, por ello en la presente Tesis se hace necesaria el establecimiento de una base teórica que contribuya a un mejor desarrollo del Tema, tomando en cuenta que esta será la plataforma y el punto de partida de este estudio.

Durante el proceso de realización del proyecto se requerirán conocimientos en cuanto a ventas, estructuras organizacionales, técnicas y herramientas actuales de venta, liderazgo y motivación, etc. Es además importante

mencionar que será necesario llevar a cabo el análisis de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor con el fin de conocer Los derechos y obligaciones por parte del vendedor y cliente, limitaciones y alcances a las que están sujetos los asesores comerciales Colineal con el fin de mantener buenas relaciones con el cliente externo.

1.5.2. Justificación Práctica

La idea de implementar este proyecto nace de la iniciativa de la Corporación Colineal por mejorar la calidad de su fuerza de ventas y su compromiso de mejora continua, además de ello tuve la oportunidad de laborar en tan prestigiosa Empresa con un excelente grupo humano, profesional y con un gran don de gente.

La implementación de un Plan de formación para vendedores Colineal será una de las grandes puertas para su apertura a las nuevas exigencias del mercado, además de que será una herramienta que busque lograr el máximo nivel de satisfacción en el cliente tanto externo como interno; obteniendo así una ventaja competitiva lo cual beneficia a un marketing referencial positivo

Actualmente es imperante que las Empresas comiencen a trabajar mayormente en el tipo de servicio que se le brindará al cliente externo, puesto que un servicio de calidad es una herramienta que fideliza al cliente y logra un marketing de boca a boca excelente sin necesidad de que la misma desembolse dinero para ello.

El presente proyecto es un instrumento de apoyo que busca un incremento en el desempeño, productividad, eficiencia, motivación y compromiso de la Fuerza de ventas Colineal, además de ayuda y formación académica-empresarial a los diferentes niveles de la cadena de ventas desde Gerentes, supervisores, vendedores sénior, junior, máster, etc., mediante metodologías de trabajo actuales y pensamiento corporativo de tal forma que se puedan asumir responsabilidades más complejas y orienten a la Empresa hacia logros de eficiencia empresarial y mediante esta acción poder responder a las necesidades del mercado y las estructuras internas actuales.

1.5.3. Justificación Metodológica

Para el desarrollo del presente proyecto será necesaria la investigación Aplicada ya que esta restaura y modifica procesos ya establecidos, también se utilizará la investigación Descriptiva ya que se analizará la realidad presente, procesos, actores, y situaciones del tema en desarrollo. Se empleará además el método investigativo deductivo, con lo que se pretende partir de lo general a lo particular; ya que el objetivo que se persigue es otorgar un conjunto de procesos estandarizados. En el caso de las técnicas empíricas se deja abierto el abanico de posibilidades, ya que en base a los requerimientos que se susciten se identificará la más idónea, ya sea la observación directa, entrevistas o encuestas, aunque cabe mencionar que las que brindan mayor credibilidad son las dos primeras

1.6. Estudios de factibilidad

1.6.1. Factibilidad Técnica

Para la realización de este trabajo investigativo cuyo contenido es amplio y diverso, es necesario considerar los aspectos más importantes con el fin de que tanto su desarrollo como aplicación sean llevados a cabalidad de manera efectiva y sin ningún tipo de contratiempo.

- ~ **Análisis de aspectos legales.-** Conocimiento de derechos y obligaciones por parte del vendedor y cliente, limitaciones y alcances a las que están sujetos los asesores comerciales Colineal con el fin de mantener buenas relaciones con el cliente externo. Además que servirán de base para la formación y capacitación de la fuerza de ventas de la Empresa.
- ~ **Recursos Humanos.-** Además de satisfacer una necesidad que hace mucho tiempo se ha identificado dentro de la Empresa que beneficiará tanto a clientes internos como externos, se podrá proporcionar ayuda, formación académica y empresarial a los diferentes niveles de la cadena de ventas desde Gerentes, supervisores, vendedores sénior, junior, máster, etc., mediante metodologías de trabajo actuales y pensamiento corporativo para que así se puedan asumir responsabilidades más complejas y orienten a la Empresa hacia logros de eficiencia empresarial y mediante esta acción

poder responder a las necesidades del mercado y las estructuras internas actuales. Con ello cabe señalar que para el desarrollo del presente se cuenta con el apoyo de Gerentes Regionales de Ventas, Gerente de Marketing y General y con todos y cada uno de los miembros de la fuerza de ventas Colineal.

- ~ **Acceso a información.-** Gracias a la colaboración del Ing. Jaime Pulla, Gerente Regional de Ventas Zona Sur, principal precursor e interesado en la elaboración de esta investigación dentro de la Empresa, se tendrá acceso a la información que sea necesaria para el desarrollo del presente Proyecto.
- ~ **Instalaciones y Adecuaciones:** La Empresa cuenta con las instalaciones necesarias para la realización de las actividades que este proyecto requiera.

1.6.2. Factibilidad Operativa

La importancia de la implementación de un Plan de Formación de vendedores Colineal, radica en que la Empresa podrá poner en marcha un plan piloto que les permita seleccionar de manera adecuada a su fuerza de ventas, además de poseer procesos estandarizados que favorezcan a una mejor preparación y capacitación del personal que estará en contacto directo con el cliente. Además de ello este proyecto permitirá ampliar los conocimientos actuales de los asesores comerciales con estrategias y técnicas de ventas actuales que garanticen y contribuyan al cierre de la venta, compra futura del cliente, posicionamiento y marketing referencial.

Permitirá entonces tener una herramienta de dirección para la formación de asesores comerciales Colineal, en todos los niveles de la cadena de ventas, contribuyendo a un proceso de mejora continua y comprometida con el desarrollo y progreso organizacional.

El desarrollo y aplicación efectiva de este Plan permitirá a la Empresa beneficiarse de mayor motivación, productividad, desempeño, optimización de costos, etc. Es necesario identificar las herramientas necesarias que permitan lograr y promover el compromiso y apoyo de todos quienes estarán inmensos en este proceso, con la finalidad de que no existan resistencias a los cambios positivos que esta investigación dará.

CAPÍTULO II

2. Marco de Referencia

2.1. Marco Teórico

- ✓ **Actitud.-** Forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser¹ define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.
- ✓ **Aptitud.-** Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.
- ✓ **Capacitación.-** Herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.
- ✓ **Cliente.-** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona
- ✓ **Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando ésta Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.
- ✓ **Destrezas.-** Capacidad una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente, y, por todos aquellos aspectos se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.
 Por todo aquello que, aunque se expresa a través de elementos físicos, no necesita de ellos para transformarse y evolucionar...el principio básico de desarrollo es la creación y la imaginación

- ✓ **Derecho de Devolución.**- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.
- ✓ **Distribuidores o comerciantes.**- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.
- ✓ **Estandarización.**- Es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas.
Es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico
- ✓ **Habilidad.**- Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.
Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento.
Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.
- ✓ **Información Básica Comercial.**- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.
- ✓ **Oferta.**- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor

- ✓ **Proceso.-** Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.
- ✓ **Proveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.
- ✓ **Vendedor.-** Persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información
 Persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo
 Persona que está implicada ante todo en el proceso personal de asistir y/o de persuadir a los clientes potenciales para que compren un producto o servicio para el beneficio mutuo del comprador y el vendedor
 Es un término que en sentido genérico, designa a una persona física o jurídica que se dedica a la venta de bienes o servicios. Hoy en día, el término representante de ventas abarca un amplio espectro en la economía, que va desde el repartidor hasta el creador de demanda, pasando por el receptor del pedido o el técnico
- ✓ **Vender.-** Es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor-cliente con el fin de persuadirle para que obtenga productos de la empresa
 Es el proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio, o para que actúe en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Ventas

Vender es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor-cliente con el fin de persuadirle para que obtenga productos de la empresa. Se plantean diversas definiciones para venta pero después de que el Committee of the American Marketing Association realizó un concienzudo estudio de los términos utilizados en el campo plantea “Es el proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio, o para que actúe en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor”¹

Este concepto hace hincapié en la importancia que tiene la persuasión y señala que el proceso de ventas puede ser personal (cara a cara), con el prospecto o impersonal como es el caso de anuncios publicitarios. Para una persuasión exitosa, el vendedor debe conocer las necesidades y deseos del comprador, también debe conocer al detalle los productos que vende y la forma en que éstos satisfacen los requerimientos de los clientes; por último debe estar preparado para comunicar sus ideas con la mayor eficacia posible.

La dinámica actual del mercado está obligando a las empresas a dotar a sus equipos de venta de los recursos y habilidades que precisen para responder con éxito a los retos del mercado, además con la incorporación de las nuevas tecnologías se está facilitando la actividad diaria del vendedor.

El objetivo clave es desarrollar profesionalmente la gestión integral del talento, hecho que se hace más importante si nos centramos en el departamento comercial, ya que el vendedor deberá trabajar como el asesor de sus clientes aportando conocimientos, soluciones, dedicación y una gran cultura de servicio. Por ello es necesario mencionar algunos conceptos que se deberán manejar en el área comercial:

- Gestión del conocimiento. Enfoque estratégico de su gestión, adquirido a través de la formación constante y el desarrollo de la trayectoria profesional para ponerlo al servicio tanto del cliente interno como externo.

¹ Técnicas básicas de venta.- John Ernest, Mc-Graw-Hill. Mexico D. F. (2000)

- Flexibilidad. Los cambios que se están produciendo en el mercado obligan a los vendedores a ser polivalentes y saber adaptarse eficazmente al entorno, aportando soluciones innovadoras y creativas.
- Cambio de modelo. El concepto tradicional de la venta ha evolucionado profundamente y ha pasado de captar y vender únicamente a captar, vender, satisfacer, fidelizar y prescribir. Por lo que ahora el asesor comercial deberá saber aportar sus conocimientos, habilidades y metodología.
- Inteligencia emocional. Definida como la capacidad para gestionar las propias emociones en la relación con los demás y en este caso con los clientes, indica que ya no se tiene únicamente el éxito asegurado por saber hacer un uso inteligente de la información, sino que el control de las emociones y el aporte personal aseguran un mejor resultado.

Cuando un cliente realiza una compra, su mente recorre las siguientes seis etapas de una venta:

1. Etapa de atención.- El posible cliente descubre una necesidad
2. Etapa de interés.- El posible cliente tiene interés en hacer algo respecto a esa necesidad
3. Etapa de deseo: El posible cliente quiere hacer algo que satisfaga su necesidad
4. Etapa de convencimiento.- El posible cliente se convence de que determinado producto o servicio satisfará su necesidad
5. Etapa de acción.- El posible cliente emprende una acción para satisfacer su necesidad; en otras palabras, compra el producto o el servicio.
6. Etapa post-venta.- Una vez realizada la venta, es el vendedor quien realiza un seguimiento, asegurándose de la satisfacción del cliente, deberá completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el mantenimiento sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita, además de brindar solución a problemas y reclamos lo más pronto posible.

❖ Proceso de ventas

- a) Etapa preventa:
 - Análisis de cliente y realización de ficha como preparación previa.
- b) Etapa concertación de entrevistas:
 - Presenciales en oficina.
 - Por teléfono.
- c) Entrevista de venta.
 - Presentación y justificación de la entrevista.
 - Detección de necesidades del cliente.
 - Argumentación de productos y presentación de sus beneficios.
 - Tratamiento de objeciones del cliente.
 - Acuerdo y cierre de operaciones.
- d) Fase de post-venta.
 - Seguimiento y venta cruzada.

Reglas para una demostración de ventas exitosa

- a) Planear y ensayar la demostración
- b) Basar la demostración en ventajas para el posible cliente
- c) Demostrar primero las características obvias
- d) Dejar que el posible cliente participe
- e) Ir comprometiendo al cliente durante el proceso
- f) Presentar el cuadro con claridad y escenificar
- g) Estar constantemente preparado para el cierre

❖ Manejo de excusas y objeciones

- a) Objeciones.- Puntos de diferencia honestos entre el posible cliente y el vendedor. Pueden ser razones válidas que el posible cliente fórmula para no comprar, como: precio alto, el producto no vale lo que cuesta, color, tiempo de entrega, dificultad para repararlo, etc.
- b) Excusas.- Falsas razones, ofrecidas por el posible cliente que no desea comprometerse en la compra, como: tener que pensar un poco más en

si compra o no, no tengo tiempo para ver el producto, necesito opiniones, etc.

➤ **Procedimiento para el manejo de objeciones**

1. Escuchar con atención las objeciones.- Es necesario que el cliente sienta que sus objeciones son muy importantes, por ello los vendedores deben escuchar con atención y cortesía para así impresionarlos mostrándoles una seria preocupación por sus problemas. Los vendedores deben dejar que sus posibles clientes digan todo lo que deseen; esto puede provocar que dentro de su razonamiento el cliente se dé cuenta que necesita del conocimiento del producto que posee el vendedor para resolver su problema, o a su vez es posible que el cliente conteste su propia objeción.
2. Replantear la objeción.- Antes de contestar a la objeción, el vendedor debe estar seguro de que ha comprendido con claridad cuál es el punto principal de la objeción. Para lograr esto la mejor manera consiste en que el vendedor replantee la objeción con sus propias palabras o con las del posible cliente.
3. Aceptar la objeción antes de contestar.-Consiste en respetar el punto de vista del posible cliente, de manera de darle la impresión de que el vendedor considera importante su objeción. De esta forma el posible cliente estará mentalmente dispuesto a oír al vendedor y éste podrá proceder a ofrecer hechos e información de ventas que contrarrestan la objeción.
4. Contestar con brevedad.- El vendedor no debe tomar mucho tiempo en la elaboración de la respuesta a una objeción, este debe contestar totalmente, pero su respuesta debe ser breve, y de inmediato debe volver a su plática de ventas. Si un vendedor pasa mucho tiempo contestando las objeciones, no debe esperar mucho éxito en la venta de ese producto.
5. Solicitar el pedido.- Durante el proceso el vendedor se obliga a recordar que deberá estar al acecho de cualquier oportunidad para solicitar el

pedido. Uno de los mejores momentos para tratar de cerrar la venta es después de haber contestado con éxito a una objeción. En la práctica algunos vendedores basan su venta en una respuesta

❖ **Técnicas para el cierre de ventas**

- Revisar los puntos de ventas, de manera que se pueda concentrar todas las características importantes al cierre
- Comparar las ventajas con las desventajas, hacer una dualidad
- Asumir el cierre -estar convencido y tener una actitud de haber cerrado la venta
- No ofrecer otra opción -decisión de compra favorable, no darle de 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, el 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, disminuyendo las mismas
- Hacer un cierre condicionado, mantener la factura, hoja de pedidos desde el principio

❖ **Cierre natural de ventas**

- a) **Hacer una plática de venta completa.**- Es necesario que el vendedor este muy atento y presente todas las características del producto, ya que puede suceder que este omitiendo aquella que precisamente más le interesa al cliente, y por olvidar esa característica tan importante, estará fuera de lograr el cierre de la venta. Los vendedores deben tener la fuerza y la decisión suficiente para presentar todas las características, para cada una de ellas

los vendedores creativos tratan de ofrecer una presentación interesante y de efectuar una demostración escenificada.

- b) Relacionar las características de ventas con los beneficios para el cliente.-** El vendedor debe recordar que lo que más interesa a los posibles clientes son las ventajas y los beneficios. No compran los productos por sí mismos, sino por los beneficios que estos acarrearán.
- c) Poner de relieve el beneficio clave.-** El beneficio clave es aquel que más le interesa a cada posible cliente. Es necesario que para poder destacarlo el vendedor primero lo descubra, durante la presentación de ventas.
- d) Lograr compromisos a lo largo de la presentación de ventas.-** Si el vendedor logra que el cliente potencial esté de acuerdo con él en los puntos menos importantes de la presentación de venta, es de esperarse que sea fácil lograr que esté también dispuesto a tomar la decisión más importante, comprar. La forma más efectiva de llegar a este punto es lograr que cada una de las características sea aceptada.
- e) Estar atento a cualquier señal de compra.-** Los vendedores deben estar alerta para reconocer cualquier señal de compra que tan a menudo ofrecen los clientes, éstas no son otra cosa que palabras, expresiones, y gestos por parte del cliente, que comunican al vendedor que la decisión de compra está muy cerca de la voluntad del cliente

2.2.2. Vendedor

En la actualidad el vendedor es uno de los pilares claves para la Empresa, ya que a través de ellos se puede establecer una comunicación directa con clientes fijos y potenciales obteniendo así información de sus necesidades y nuevos requerimientos, además de ello tienen la facultad de cerrar ventas, generar y mantener relaciones personales, etc. Se puede encontrar a varios autores que definen el concepto de un vendedor, pese a ello a continuación se citan los más importantes:

- a) Philip Kotler y Gary Armstrong.- “Persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información”²
- b) Laura Fischer y Jorge Espejo.- “Persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo”³
- c) American Marketing Association (A.M.A.).- “Persona que está implicada ante todo en el proceso personal de asistir y/o de persuadir a los clientes potenciales para que compren un producto o servicio para el beneficio mutuo del comprador y el vendedor”⁴
- d) Diccionario de Marketing Cultural S.A.- "Es un término que en sentido genérico, designa a una persona física o jurídica que se dedica a la venta de bienes o servicios. Hoy en día, el término representante de ventas abarca un amplio espectro en la economía, que va desde el repartidor hasta el creador de demanda, pasando por el receptor del pedido o el técnico”⁵

Sistematizando se puede llegar a la conclusión que un Vendedor es aquella persona que hace de las ventas (bienes o servicios) su profesión habitual, cuya función principal es la de ofrecerlos de manera adecuada para poder traspasar su propiedad a los compradores a cambio de un valor monetario establecido. Además de ello es la persona que emprende la acción de venta dentro o fuera de la Empresa, ya sea, buscando prospectos, comunicando, brindando servicio post-venta, obteniendo información de clientes, etc., para de ese modo lograr un proceso de compra-venta, con la finalidad de conseguir un beneficio mutuo para ambas partes. Todo esto a cambio de una remuneración o pago por su trabajo y por los resultados que obtiene.

² <http://www.promonegocios.net/venta/definicion-vendedor.html>

³ <http://www.promonegocios.net/venta/definicion-vendedor.html>

⁴ <http://www.promonegocios.net/venta/definicion-vendedor.html>

⁵ <http://www.promonegocios.net/venta/definicion-vendedor.html>

➤ Como debe ser un Vendedor

- ~ Profesional. Debe conocer el producto y su empresa.
- ~ Constante y organizado.
- ~ Empático.
- ~ Positivo.
- ~ Atento a las necesidades del cliente.
- ~ Experto conocedor de sus productos o servicios.
- ~ Flexible: abierto a distintas opciones.

➤ Atributos de un vendedor

- ~ Empuje
- ~ Confianza en sí mismo
- ~ Agresividad
- ~ Imaginación
- ~ Alto estándar de ética

❖ **Características y aptitudes de un Vendedor en base a la Rejilla o matriz de venta**

Blake y Mouton diseñan la matriz en la que se establece que la comunicación del vendedor queda determinada por la combinación del interés por el cliente y del interés por la venta, en una escala de 9 puntos

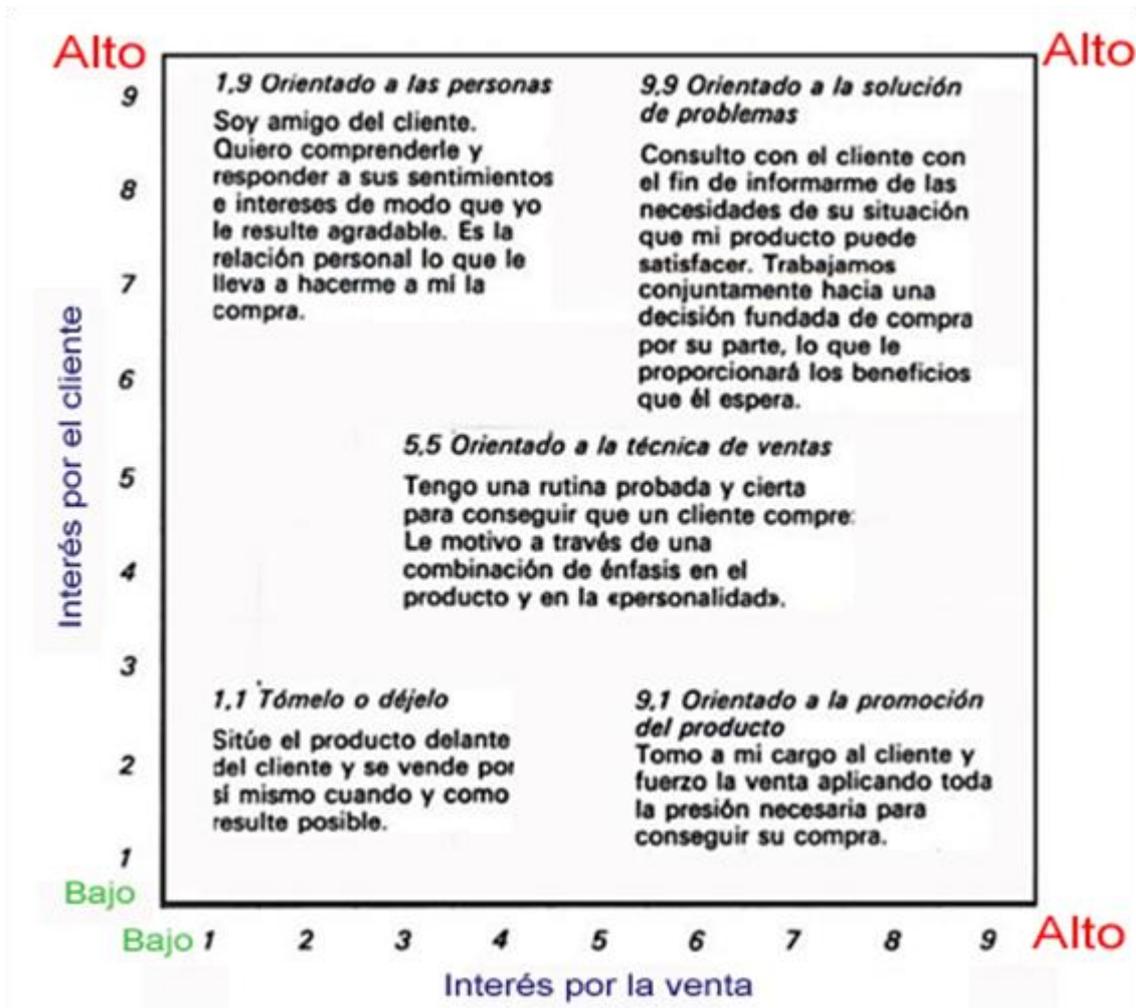


Gráfico Nro. 3 Características y aptitudes de un vendedor

- Características de un vendedor exitoso
 - ~ Aman lo que hacen.
 - ~ Son muy sociables y poseen un trato muy cordial.
 - ~ Están identificados con lo que venden.
 - ~ Tienen deseos de triunfar.
 - ~ Tienen en claro su rol en la sociedad, colaborando con sus conocimientos en beneficio del prójimo.
 - ~ Poseen amplios conocimientos en su especialidad y poseen la inquietud de aprender constantemente (formal e informal).
 - ~ Transmiten confiabilidad.
 - ~ Tienen un método de trabajo efectivo para el logro y superación de sus metas

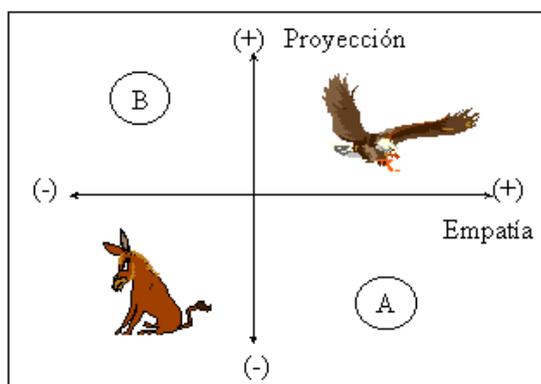
❖ Principales cualidades de un Vendedor

Existen dos cualidades fundamentales que debe cultivar un vendedor. En ellas debe crecer profesionalmente, ante cada entrevista de venta que realice, estas son:

- **Empatía:** Capacidad de crear una buena relación con su cliente. Es la habilidad de interpretar las necesidades y sentimientos del cliente, de generar confianza, de crear ese clima de cordialidad y distensión que necesita para tomar una decisión.
- **Proyección:** Capacidad de resolución, de concreción, de cierre. Es la agresividad "sana" que debe cultivar el vendedor para poder ayudar al cliente a tomar una decisión.

Estos dos tipos de cualidades graficadas en un eje de coordenadas pueden verse de la siguiente manera:

CUALIDADES DEL VENDEDOR PROFESIONAL



Heinz Goldman (Bs As. - Marzo de 1.997)

Gráfico Nro. 4 Cualidades de un vendedor

Los cuatro cuadrantes que se observan identifican los cuatro perfiles de vendedores respecto de estas dos cualidades relevadas:

- a) A: Vendedores con gran capacidad para interpretar necesidades y generar confianza, pero con baja capacidad de resolución. Se hacen amigos de sus clientes pero no venden.
- b) B: Vendedores con gran capacidad de cierre pero sujetan con hilos la relación con sus clientes. Obtienen clientes de baja calidad y poca lealtad.
- c) Cuadrante inferior izquierdo: Vendedores que no tienen ni una ni otra capacidad. No hacen nada. No son vendedores.
- d) Cuadrante superior derecho: Es la adecuada combinación de habilidades para crear una relación con sus clientes y ayudarlos a tomar una decisión.

➤ **Cualidades que un cliente aprecia en un vendedor**

- ~ Apariencia atractiva
- ~ Cortesía y consideración
- ~ Alegría y simpatía
- ~ Cooperación
- ~ Interés
- ~ Entusiasmo
- ~ Tolerancia
- ~ Honestidad y sinceridad
- ~ Responsabilidad
- ~ Tacto

❖ **Decálogo de un vendedor**

- ~ El vendedor ha de saber convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio, aportándoles soluciones.
- ~ El vendedor debe colaborar con la empresa para tener operativa una base de datos de clientes con toda la información precisa y puesta al día para poder segmentarla lo más ampliamente posible.
- ~ El vendedor ha de ser consciente de la necesidad de trabajar dentro de una dinámica de gestión por objetivos, aplicando una metodología a su

trabajo que le permita conocer las causas de sus aciertos y errores en aras de una mejora continua.

- ~ El vendedor debe planificar su trabajo. Esto repercutirá directamente en la consecución de resultados positivos; para ello es importante seguir las directrices y metodología de la empresa.
- ~ El vendedor ha de saber escuchar y conocer las necesidades reales del cliente.
- ~ El vendedor debe tratar a los clientes como si fueran socios del negocio
- ~ El vendedor ha de ser consciente de que un cliente fidelizado acepta de mejor manera la política de precios y actúa como el mejor divulgador de la empresa.
- ~ El vendedor ha de saber aportar imagen positiva, tanto de la empresa como de su “saber hacer”.
- ~ El vendedor ha de tener una clara orientación hacia el marketing.
- ~ El vendedor debe saber comunicar su producto, su empresa y su saber hacer, ya que es la clave del éxito.

❖ **Que es lo que la Empresa espera de un Vendedor**

- ~ Que sea proactivo, en la gestión de la cartera de clientes.
- ~ Que persuada al cliente de que consuma los productos y servicios, más adecuados para él.
- ~ Que consiga que los clientes aprecien una “atención diferenciada que ofrece” para asegurarse de que noten la diferencia
- ~ Que conozca bien:
 - El perfil de consumidor de productos y servicios.
 - Su cartera de clientes y su entorno.

2.2.3. Organización y formación del Equipo de Ventas

❖ **Organización del Departamento de Ventas**

La organización del Departamento Comercial siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la

empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.

Su principal logro radica en la realización y consecución de objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un vendedor tipo en las organizaciones comerciales, tampoco hay modelos estándar de organización, debido principalmente a la diversidad de clientes y mercados. Los estudios realizados sobre organización comercial han dado como resultado una serie de premisas que en principio son necesarias:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad y necesaria autoridad, para la consecución de resultados.
- Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

❖ **Principios de organización comercial**

- Unidad de mando.- cada sucursal dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo.
- Todas las funciones estarán definidas por escrito.
- Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.
- La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida.
- Estabilidad del personal.- Debemos conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.
- Flexibilidad.- La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.

- **Expansión.-** Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.
- **Coordinación.-** Armonizar las acciones de los diversos sucursales, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a las sucursales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.
- **Creación de la figura *junior*.-** En todo equipo comercial es interesante contar con la presencia de personal *junior*, para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; posteriormente serán promocionados.

❖ **Factores que afectan a la estructura de vendedores**

- **Volumen de la empresa.** Cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos, etc.
- **Número y naturaleza de los productos.** El tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias entre las líneas de productos.
- **Métodos de distribución.** Determinar el tipo de distribución adecuado y los medios e infraestructura necesarios.

❖ **Control y Supervisión del Equipo de vendedores**

El control permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo. La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en

general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:

- Fijar los objetivos.
- Planificarlos.
- Poner en funcionamiento métodos de control.

2.2.4. Formación del equipo de ventas

En muchas ocasiones, los vendedores tienen que informar al cliente potencial intentando convencerlo de que compre el producto o servicio que le ofrecen, así como también un servicio posterior a la venta. A fin de poder realizar estas tareas, el vendedor tiene que contar con una sólida formación que le permita argumentar y rebatir las objeciones que pueda plantearle el cliente.

Aparte de las técnicas de venta y negociación, el vendedor tiene que recibir una formación sobre el producto que ofrece, complementada con una explicación de los productos que venden sus competidores. De la misma forma es necesario instruirlo acerca de la misión que persigue la Empresa que no es otra cosa que “Conjunto de objetivos, características y sistemas organizativos de una Empresa. Todo trabajador tiene que conocer esta misión con el fin de integrarse correctamente dentro de cualquier organización⁶

La formación de un vendedor puede estar dividida en 2 etapas estas son:

- ✓ **Primera.-** Etapa en la que el vendedor tiene que adquirir los conocimientos básicos en relación con el producto o servicio que ofrece, las características de la empresa, etc. Ésta podría considerarse una etapa en la que el vendedor adquiere una formación de base.
- ✓ **Segunda.-** Etapa que engloba, por una parte, el reciclaje continuado del vendedor en técnicas de venta y *marketing*; por la otra, una formación continua que asegura el conocimiento de los nuevos productos que salen al mercado y que la empresa piensa comercializar.

⁶ <http://www.mailxmail.com/curso-ventas-exito-comercial/formacion-equipo-ventas>

Es necesario que la Empresa mantenga una política de formación y capacitación continua, ya que ésta es la única garantía para ser competitivos y estar al día en el campo de las nuevas tecnologías, así como en todas las actividades que hagan referencia al mundo comercial.

Para tener éxito profesional es preciso algo más que actualizar conocimientos, es preciso también desarrollar habilidades y competencias y mantenerlas alineadas con las propias del puesto de trabajo, responsabilidad y el entorno organizacional, de ahí que el liderazgo y el saber gestionar equipos de trabajo se hayan convertido en uno de los grandes retos estratégicos.

Muchas empresas ignoran que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que empuja inexorablemente al mercado, deben saber motivar a su equipo humano, retener y potenciar el talento de los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Por ello es necesario entonces saber gestionar de manera eficiente estos grupos ya que se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia a los empleados.

- Áreas de mejoría en el ámbito de la venta:
 - ~ La comunicación comercial como elemento clave en la venta.
 - ~ Cómo crear valor en la venta.
 - ~ La gestión del talento. Venta de soluciones.
 - ~ Cómo cerrar una venta.
 - ~ La planificación y gestión del tiempo en el vendedor.
 - ~ Conocimiento en profundidad del producto.

❖ **Métodos de Formación**

Después de conocer las necesidades de formación del comercial, se tendrá que ver y analizar el sistema que más se adecue a las necesidades explícitas, ya que junto a la inversión económica son los dos principales factores a la hora de tomar la decisión. Estos métodos son:

- *Workshop*. Actividad desarrollada con los vendedores eminentemente práctica donde los protagonistas son ellos, ya que son los que en todo

momento participan siguiendo una metodología marcada por el ponente y coordinador de la misma.

- Conferencia. Para que sean efectivas es recomendable realizarlas en grupos reducidos, lo que facilita la comunicación y el diálogo.
- *Role playing* o teatro de ventas. Se basa en simular la acción, y es muy importante para desinhibir a los individuos.
- Las mesas redondas. Facilitan el conocimiento entre los participantes y tienen las ventajas de los trabajos en grupo, como es la de aportar distintas ideas.
- Los retiros. Consisten en reunir a un grupo de personas durante unos días con fines formativos en un lugar solitario y que inspire relajación.
- Método del caso. Se trata de plantear casos para después resolverlos. Deben ser prácticos, concretos y actuales relacionados con la vida laboral.
- *E-learning*. Las nuevas tecnologías nos abren un amplio abanico de posibilidades en calidad y tiempo pudiéndose complementar con formación presencial.

2.2.5. Estandarización de procesos

Es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas.⁷

Según la ISO “Es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico”⁸

La asociación estadounidense para pruebas de materiales (ASTM) “proceso de formular y aplicar reglas para una aproximación ordenada a una actividad específica para el beneficio y con la cooperación de todos los involucrados”⁹

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n>

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n>

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n>

Gracias a estos conceptos se puede llegar a la conclusión que la estandarización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que permiten cumplir los siguientes objetivos:

- Simplificación: Se trata de reducir los modelos quedándose únicamente con los más necesarios.
- Unificación: Para permitir el intercambio a nivel internacional.
- Especificación: Se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso

El concepto moderno de calidad implica una revolución del pensamiento gerencial sabiendo que su puesta en marcha permite mejorar la eficiencia productiva. Por tanto el convencimiento, compromiso y liderazgo por parte de la alta dirección es el primer paso que debemos dar al iniciar el proceso de estandarización, este debe abarcar todos los procesos desarrollados que tengan influencia sobre la calidad de los productos y servicios.

Hay que recordar que al estandarizar los procesos, buscamos establecer la mejor forma de hacer las cosas para obtener calidad uniforme y productos estandarizados, solo así mantendremos la preferencia de los clientes, reducimos la variación y logramos mayor eficiencia.

➤ Beneficios de la estandarización:

a) Imagen

- ~ Mejora la imagen de marca, el cliente relaciona la marca con la calidad del producto y/o servicio.
- ~ Favorece la comercialización de productos y servicios, por la confianza que el cliente deposita en su proveedor.
- ~ Constituye un factor estratégico para la exportación, favoreciendo la ampliación de mercados en el extranjero.
- ~ La empresa integra un buen elemento de promoción en su mercado.
- ~ Mejora la competitividad al mejorar la imagen de calidad.

b) Gestión

- ~ Los procesos en la empresa están debidamente documentados y controlados

- ~ Mejora la comunicación interna de la empresa.
- ~ Mejora la eficiencia y la productividad (optimización del uso de los recursos)
- ~ Genera un ambiente de confianza, seguridad y mayor participación en todos los niveles.
- ~ Permite el entrenamiento de las personas (promueve el desarrollo de material de capacitación a todo nivel)
- ~ Permite establecer y utilizar estándares en los procesos.
- ~ Favorece el control estadístico de los procesos, ayudando a reducir la variación.

c) Económico

- ~ Reducción de los costos por no conformidades del producto y del servicio (ahorro de gastos debidos a la no calidad)
- ~ Mejora la productividad, por tanto permite reducir los costos de manufactura (se evita el reproceso)
- ~ Permite incrementar los ingresos y el beneficio empresarial.
- ~ Mejora la competitividad de la empresa al mejorar la imagen de calidad.
- ~ Permite alcanzar nuevos mercados con mejores precios y con productos y servicios de calidad.
- ~ Contribuye a exceder la satisfacción de los clientes.

❖ Proceso de estandarización

1) Definir Macroprocesos. Los macro procesos son los grandes bloques de actividades que de forma general identifican las operaciones que realiza cada área en la organización. Definiendo los macro procesos tendremos determinados clara y concretamente los procesos involucrados en cada área de la organización.

Cada macro proceso estará compuesto por procesos, los cuales deben ser identificados ajustándose al concepto que todo proceso viene a ser el conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y

procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.

- 2) Identificar procesos.-** Todo proceso deberá tener un inicio y un fin, contar con elementos de entrada y productos valiosos de salida, debe estar conformado por actividades relacionadas entre sí, además debe permitir su control mediante elementos de detección y análisis de los motivos de no conformidad (ítems de control).

Definir adecuadamente los procesos permitirá estandarizar solo aquellos procesos que lleven a garantizar el resultado final y con ello satisfacer la demanda de los clientes. Se debe identificar todos los procesos y sus interrelaciones.

- 3) Definir subprocesos.-** Cada proceso puede ser detallado en subprocesos, cada uno de ellos estará compuesto por un conjunto de actividades las cuales pueden ser identificadas independientemente, el mayor detalle de los mismos facilitará la descripción final de las operaciones involucradas en cada proceso, entendiendo que estos se dan por etapas que siguen una secuencia lógica.

- 4) Elaborar diagramas operacionales.-** Un diagrama operacional describe la secuencia ordenada de actividades que se ejecutan para realizar un proceso, para este fin se empleará la simbología de flujogramas.

Para elaborar los diagramas de operación se debe seguir la lógica descrita en la definición de los subprocesos, incluyendo a las áreas o personas responsables de la ejecución de las actividades, estos deben ser sencillos, definir procesos prioritarios, fácilmente comprendidos y de aplicación práctica para el usuario, deben representar el flujo de un proceso, usando símbolos de conexión, decisión, proceso, documento, archivo, inspección, transporte, depósito, etc.

- 5) Documentar procesos.-** La documentación desarrollada debe ser un medio de comunicación donde las palabras escritas conlleven autoridad. Lo que se escriba (procedimientos, registros, etc.) debe agregar valor al proceso y convertirse en documentos de continuo análisis.

La descripción documentaria debe ser lo más sencilla posible, de fácil comprensión y aplicación para el usuario. Se debe describir los procesos en forma concreta, basándonos en la práctica, determinando para cada caso criterios de control.

Finalmente lo descrito en cada proceso debe tener coherencia con los estándares, debe tener nombres y formas estandarizadas, indicando las fechas de emisión y actualización.

- 6) Formalizar Procesos.-** Todo documento usado en la organización debe ser autorizado por ésta, por tanto debe contar con la aprobación del área con mayor responsabilidad sobre cada proceso.

La propuesta del nuevo proceso estandarizado debe ser aprobada a nivel de jefatura y/o gerencias. Luego el paso es buscar la aprobación formal del Gerente Corporativo de cada área.

- 7) Implantar Procesos.-** La estandarización es una tarea de especialistas, por tanto la implantación de los procesos desarrollados deben ser efectuada por los especialistas de cada área.

Los procesos documentados deben servir como herramienta para el entrenamiento de las personas, por tanto constituyen un material muy importante para la capacitación constante del personal.

El especialista responsable de implantar los procesos en cada área debe procurar un ambiente de confianza, seguridad, motivación y máxima participación en todos los niveles donde se implementen los procedimientos de gestión desarrollados.

- 8) Revisar Procesos.-** Los estándares deben ser modificados dentro de un ambiente con cultura de mejoramiento continuo, los nuevos estándares deben ser difundidos a todos los involucrados a fin que sean verdaderamente bien utilizados.

Los usuarios de los estándares deben participar en la actualización de los mismos, haciendo sugerencias de mejoramiento e informando sobre las anomalías.

Debe existir un ente coordinador que centralice toda la parte administrativa del manejo de los estándares, sus cambios, los nuevos estándares y su difusión y aprobación.

2.2.6. Marco Legal

Dentro del ámbito de trabajo del presente estudio, es necesario conocer y tener en cuenta algunos de los aspectos de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor que podrían influir de manera directa o indirecta en el desarrollo del mismo, ya que esta ley tiene por objeto “normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.”¹⁰

Para efectos de esta ley a continuación se citan las siguientes definiciones:

- **Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando ésta Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.
- **Derecho de Devolución.-** Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.
- **Información Básica Comercial.-** Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.
- **Oferta.-** Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.
- **Proveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación,

¹⁰ www.yturalde.com

construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

- **Distribuidores o comerciantes.**- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

❖ **Derechos y obligaciones del consumidor**

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. A la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. A que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. A recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. A la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. A un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. A la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. A la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. A la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. A recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. A acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. A seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. A que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

❖ **Información básica comercial**

Art. 9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.

Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.

Art. 10.- Idioma y Moneda.- Los datos y la información general expuesta en etiquetas, envases, empaques u otros recipientes de los bienes ofrecidos; así como la publicidad, información o anuncios relativos a la prestación de servicios, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país; sin perjuicio de que el proveedor pueda incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, unidad monetaria o de medida. La información expuesta será susceptible de comprobación.

Art. 11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en qué consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva.

Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

Art. 12.- Productos Deficientes o Usados.- Cuando se oferten o expendan al consumidor productos con alguna deficiencia, usados o reconstruidos, tales circunstancias deberán indicarse de manera visible, clara y precisa, en los anuncios, facturas o comprobantes.

Art. 16.- Información de Bienes de Naturaleza Durable.- A más de la información que el proveedor debe hacer constar para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos anteriores, cuando se trate de bienes de naturaleza durable, se deberá informar sobre la seguridad de uso, instrucciones sobre un adecuado manejo y advertencias.

❖ Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Art. 20.- Defectos y Vicios Ocultos.- El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario. En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional

firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

Art. 22.- Reparación Defectuosa.- Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda.

Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

Art. 23.- Deterioro de los Bienes.- Cuando el bien objeto del servicio de acondicionamiento, reparación, limpieza u otro similar sufre tal menoscabo o deterioro que disminuya su valor o lo torne parcial o totalmente inapropiado para el uso normal al que está destinado, el prestador del servicio deberá restituir el valor del bien, declarado en la nota de ingreso, e indemnizar al consumidor por la pérdida ocasionada.

Art. 24.- Repuestos.- En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario.

El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir, sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate.

Art. 25.- Servicio Técnico.- letter-spacing:-.15pt; Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán

asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en cuestión, lo cual será determinado de conformidad con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-.

Art. 26.- Reposición-letter-spacing:-.15pt; Se considerará un solo bien, aquel que se ha vendido como un todo, aunque esté formado por distintas unidades, partes, piezas o módulos, no obstante que estas puedan o no prestar una utilidad en forma independiente unas de otras. Sin perjuicio de ello, tratándose de su reposición, esta se podrá efectuar respecto de una unidad, parte, pieza o módulo, siempre que sea por otra igual a la que se restituya y se garantice su funcionalidad.

Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

Art. 28.- Responsabilidad Solidaria y Derecho de Repetición.- Serán solidariamente responsables por las indemnizaciones civiles derivadas de los daños ocasionados por vicio o defecto de los bienes o servicios prestados, los productores, fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, quien haya puesto su marca en la cosa o servicio y, en general, todos aquellos cuya participación haya influido en dicho daño.

La responsabilidad es solidaria, sin perjuicio de las acciones de repetición que correspondan. Tratándose de la devolución del valor pagado, la acción no podrá intentarse sino respecto del vendedor final.

El transportista solo responderá por los daños ocasionados al bien con motivo o en ocasión del servicio por él prestado.

Art. 30.- Resolución.-letter-spacing:-.15pt; La mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder.

Art. 31.- Prescripción de las Acciones.- Las acciones civiles que contempla esta Ley prescribirán en el plazo de doce meses contados a partir de la fecha en que se ha recibido el bien o terminado de prestar el servicio.

Si se hubiese otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a éste, para efectos de prescripción.

❖ **Prácticas prohibidas**

Art. 55.- Constituyen prácticas abusivas de mercado, y están absolutamente prohibidas al proveedor, entre otras, las siguientes:

1. Condicionar la venta de un bien a la compra de otro o a la contratación de un servicio, salvo que por disposición legal el consumidor deba cumplir con algún requisito;
2. Rehusar atender a los consumidores cuando su stock lo permita;
3. Enviar al consumidor cualquier servicio o producto sin que éste lo haya solicitado. En tal hipótesis, se entenderá como muestras gratis los bienes y/o servicios enviados;
4. Aprovecharse dolosamente de la edad, salud, instrucción o capacidad del consumidor para venderle determinado bien o servicio;
5. Colocar en el mercado productos u ofertar la prestación de servicios que no cumplan con las normas técnicas y de calidad expedidas por los órganos competentes;
6. Aplicar fórmulas de reajuste diversas a las legales o contractuales;
7. Dejar de fijar plazo para el cumplimiento de sus obligaciones, o dejarlo a su único criterio; y,
8. El redondeo de tiempos para efectivizar el cobro de intereses, multas u otras sanciones económicas en tarjetas de crédito, préstamos bancarios y otros similares.

❖ **Protección a la salud y a la seguridad**

Art. 56.- Supletoriedad.- Las disposiciones del presente Capítulo sólo se aplicarán en lo no previsto por las normas especiales que regulan la provisión de determinados bienes o servicios que por sus características deban sujetarse a un tratamiento especial.

Art. 57.- Advertencias Permanentes.- Tratándose de productos cuyo uso resultare potencialmente peligroso para la salud o integridad física de los consumidores, para la seguridad de sus bienes o del ambiente, el proveedor deberá incorporar en los mismos, o en instructivos anexos, las advertencias o indicaciones necesarias para que su empleo se efectúe con la mayor seguridad posible.

Art. 60.- Licencias.- Las patentes, autorizaciones, licencias u otros documentos o permisos otorgados por el Estado a ciertos proveedores para la investigación, desarrollo o comercialización de bienes o prestación de servicios que puedan resultar peligrosos o nocivos para la salud del consumidor, en ningún caso eximirán de la responsabilidad por los daños y perjuicios efectivamente ocasionados a dichos consumidores, daños que de conformidad a lo dispuesto por esta u otras leyes, serán de cargo de los proveedores y de todos quienes hayan participado en la cadena de producción, distribución y comercialización de los mencionados bienes.

❖ **Infracciones y sanciones**

Art. 70.- Sanción General.- Las infracciones a lo dispuesto en esta Ley, siempre que no tengan una sanción específica, serán sancionadas con multa de cien a mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, y si es del caso, el comiso de los bienes, o la suspensión del derecho a ejercer actividades en el campo de la prestación del servicio o publicidad, sin perjuicio de las demás sanciones a las que hubiere lugar. El pago de las sanciones pecuniarias no libera al proveedor de cumplir con las obligaciones que le impone la Ley.

Art. 71.- Indemnización, Reparación, Reposición y Devolución.- Los consumidores tendrán derecho, además de la indemnización por daños y

perjuicios ocasionados, a la reparación gratuita del bien y, cuando no sea posible, a su reposición o a la devolución de la cantidad pagada, en un plazo no superior a treinta días, en los siguientes casos:

1. Cuando en el producto que se hubiere adquirido con determinada garantía y, dentro del plazo de ella, se pusiere de manifiesto la deficiencia o características del bien garantizado, siempre que se hubiere destinado al uso o consumo normal de acuerdo a la naturaleza de dicho bien. Este derecho se ejercerá siempre y cuando el proveedor haya incumplido con la garantía;
2. Cuando cualquier producto, por sus deficiencias de fabricación, elaboración, estructura, calidad o condiciones sanitarias, en su caso, no sea apto para el uso al cual está destinado; y,
3. Cuando considerados los límites de tolerancia permitidos, el contenido neto de un producto resulte inferior al que debiera ser o la cantidad sea menor a la indicada en el envase o empaque.

Sin perjuicio de las acciones civiles, penales administrativas a que hubiere lugar, el proveedor que incurriere en uno de los casos contemplados en este artículo, e incumpliere su obligación una vez fenecido el plazo establecido, será sancionado con una multa equivalente al valor del bien o servicio, que en ningún caso será inferior a ciento veinte dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin que ello se extinga su obligación de reparar o reponer el bien, o en su caso restituir lo pagado.

Art. 73.- El proveedor que incurra en lo establecido en el artículo 23 de la presente Ley, e incumpla las obligaciones allí establecidas, será sancionado con la clausura temporal o definitiva del establecimiento

Art. 80.- Reincidencia.- En caso de reincidencia en las infracciones que establece la presente Ley, la multa señalada podrá ser elevada al doble, además de la clausura temporal o definitiva del establecimiento; se considerará reincidente al proveedor que sea sancionado por una misma infracción a esta Ley, dos veces o más dentro del mismo año calendario.

Para la aplicación de las multas, la autoridad competente tendrá en cuenta de manera especial, la gravedad de la infracción, la cuantía de lo disputado y las condiciones económicas del infractor.

CAPÍTULO III

3. Metodología

Dentro del campo investigativo se denomina al método como la vía para llegar a la meta, se debe también diferenciarlos de la metodología ya que son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos. Metodología es el estudio del método.

Para el desarrollo del presente estudio es necesario establecer las herramientas, técnicas, y métodos idóneos que permitan cumplir y abarcar con todos los requerimientos que el mismo plantea. A continuación se definen los tipos de investigación, métodos y técnicas a ser empleadas en la realización de esta Tesina.

3.1. Tipos de investigación

a. Aplicada.- También conocida como práctica o empírica, es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La utilización de este tipo de investigación será necesaria, puesto que a través de ella podremos realizar la modificación necesaria a los procesos.

b. Descriptiva.- Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Con la ayuda de esta técnica se podrá definir la situación actual de la empresa, realizando análisis y comparaciones que permitan identificar los requerimientos necesarios de mejora para el departamento de Ventas de Colineal Corp.

c. De campo.- Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Este tipo de investigación contribuirá a determinar no solo la situación actual de la Empresa sino también los requerimientos que los asesores comerciales Colineal presenten en su trabajo diario, puesto que gracias a ella, se llevara a cabo la aplicación de grupos focales apoyadas de la técnica de la observación y encuestas a los 2 vendedores con mayor trayectoria dentro de Colineal Corp.

d. Bibliográfica.- Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

- Fuentes primarias.- Libros monografías, revistas, informes técnicos, diarios, periódicos y tesis.
- Fuentes secundarias.- Incluye las enciclopedias, los anuarios, manuales, almanaques, las bibliografías y los índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios.

La investigación bibliográfica será de gran ayuda, ya que se convertirá en la base de partida del presente estudio, mediante el establecimiento de las teorías y conceptos necesarios, que permitan una comprensión global y efectiva de los temas a tratar en la presente Tesina.

Se empleará el método deductivo el cual, es un ttipo de razonamiento que nos lleva: de lo general a lo particular; puesto que el objetivo que se persigue es otorgar un conjunto de procesos estandarizados. Para la consecución del presente proyecto será necesaria la obtención de información en base a las técnicas empíricas y los tipos de información anteriormente mencionados, para en base a ellos realizar el análisis respectivo obteniendo los resultados que permitan la construcción de la escuela de Ventas Colineal.

3.2. Técnicas de investigación

En el caso de las técnicas de investigación se empleara:

a. Observación.- Esta técnica tiene como objetivo explorar, recaudar información y describir hechos, cumpliendo con requisitos básicos como por ejemplo el hecho de delimitar los objetivos y comprobar continuamente la información, determinar los indicadores a observar. Se utilizan varios instrumentos como notas, mapas, tarjetas, registros, cámaras, diagramas, etc.

El instrumento de observación se diseña según el objeto de estudio, entre algunos de los requisitos tenemos:

- Delimitar los objetivos de la observación.
- Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.
- Comprobación continua.

Para el desarrollo del presente trabajo no será necesaria la aplicación de esta técnica, puesto que se dispone de herramientas mayormente eficaces en cuanto a la obtención de información.

b. Entrevista.- Es una pesquisa o averiguación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información pueden utilizarse las entrevistas, los cuestionarios y el muestreo, entre otros. La entrevista es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida.

Entre algunos de los objetivos de la entrevista tenemos:

- ~ Obtener información sobre el objeto de estudio.
- ~ Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
- ~ Interpretar hallazgos.
- ~ Plantear soluciones.

Una vez realizada la entrevista se debe realizar un control de la entrevista, con el propósito de:

- ~ Verificar si todas las preguntas han tenido respuesta.
- ~ Detectar contradicciones.
- ~ Detectar mentiras, dándole a conocer lo que se conoce del hecho.
- ~ Evitar desviaciones del tema y oportunidades para distraer la atención.

La utilización de ésta técnica será de vital importancia puesto que permitirá el contacto directo con las personas implicadas en el proceso de instauración de la Escuela de vendedores Colineal, además de que facilitará la obtención del conocimiento sobre sus necesidades, inquietudes, experiencias y demás aspectos necesarios para la consecución de los objetivos del presente proyecto. Los asesores comerciales a ser entrevistados son aquellos colaboradores que cuentan con una experiencia mayor a 30 años en este cargo dentro de la Empresa.

c. Grupos Focales.- La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

El objetivo fundamental del grupo focal es alcanzar o lograr el descubrimiento de una estructura de sentido compartida, si es posible consensualmente, o, en todo caso, bien fundamentada por los aportes de los miembros del grupo.

Se utilizará con la finalidad de obtener la opinión, experiencias y sobretodo expectativas o necesidades de aquellos asesores comerciales que cuentan con una experiencia mayor a 10 años en este cargo dentro de la Empresa, además de ello se requerirá la presencia de Gerentes zonales de ventas y Gerente de Marketing. Esto se dará con la finalidad de llegar a un consenso y obtener los aspectos más relevantes para la realización de este estudio.

CAPÍTULO IV

4. Diagnostico Institucional

4.1. Planificación estratégica

4.1.1. Misión.- Satisfacer a nuestros clientes con muebles, accesorios y servicios de calidad, para ello se deberán tener en cuenta las siguientes condiciones necesarias:

- Ser una empresa rentable
- Tener personal calificado y comprometido
- Contar con tecnología y procesos eficientes
- Conocer el mercado

4.1.2. Visión.- Ser una marca reconocida en Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios.

4.1.3. Valores

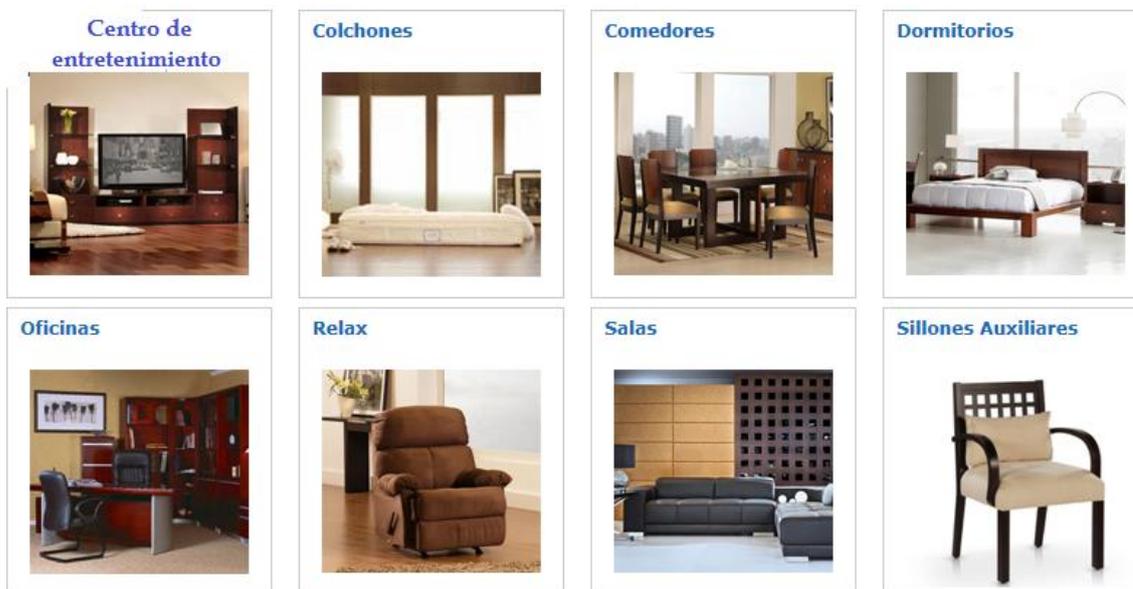
- Respetamos a las personas
- Actuamos con honestidad
- Innovamos constantemente

4.1.4. Política de calidad.- Fabricar y comercializar productos de alta calidad, con un firme compromiso con los Clientes, de satisfacer plenamente sus requerimientos y exigencias, para ello garantizamos mantener una cultura de calidad basada en los principios de respeto a las personas, honestidad, liderazgo, desarrollo del recurso humano e innovación constante.

4.2. Actividad.- Colineal Corporation se encuentra en el mercado alrededor de 35 años, dedicándose a la venta al por mayor y menor de muebles para el hogar y oficina, entre ellos juegos de sala, comedor, dormitorio, escritorios, sillones, etc.

4.3. Productos.- Colineal cuenta con una variada gama de productos, mismos que están dirigidos a la clase media alta, debido al precio de los mismos y al status e imagen que representa poseer esta marca de muebles. Los productos que se ofrecen al mercado son fabricados bajo estándares de calidad como la certificación ISO9001-2000, misma que permite demostrar el compromiso con la calidad y los clientes, así como también el compromiso de mejora continua en los procesos y el sistema de calidad, a

través de personal competente y comprometido, proveedores calificados y una infraestructura adecuada. El gráfico siguiente muestra las diferentes líneas de productos que Colineal pone a disposición de sus clientes:



4.4. Talento Humano

La Empresa Colineal posee un proceso establecido de manera general para la contratación del personal desde que surge la vacante hasta su incorporación a la Empresa. El proceso es el siguiente:

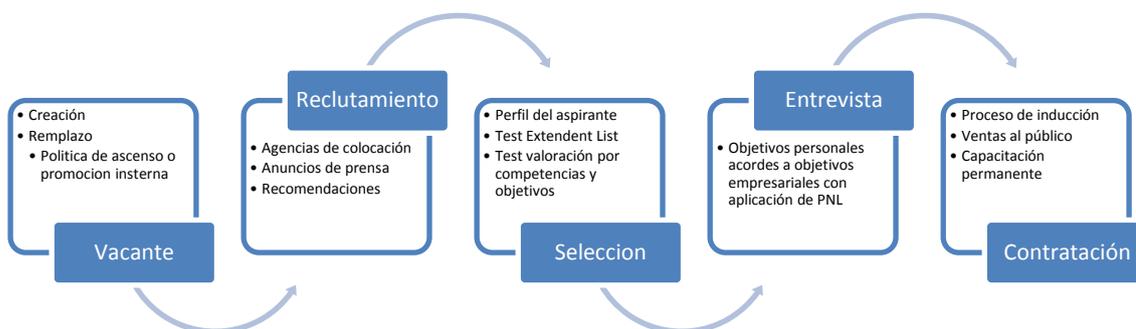


Gráfico Nro. 5 Proceso de Contratación

4.5. Gestación de ventas

4.5.1. Estructura Organizacional de Ventas

a. Estructura Organizacional de ventas Zona Sur

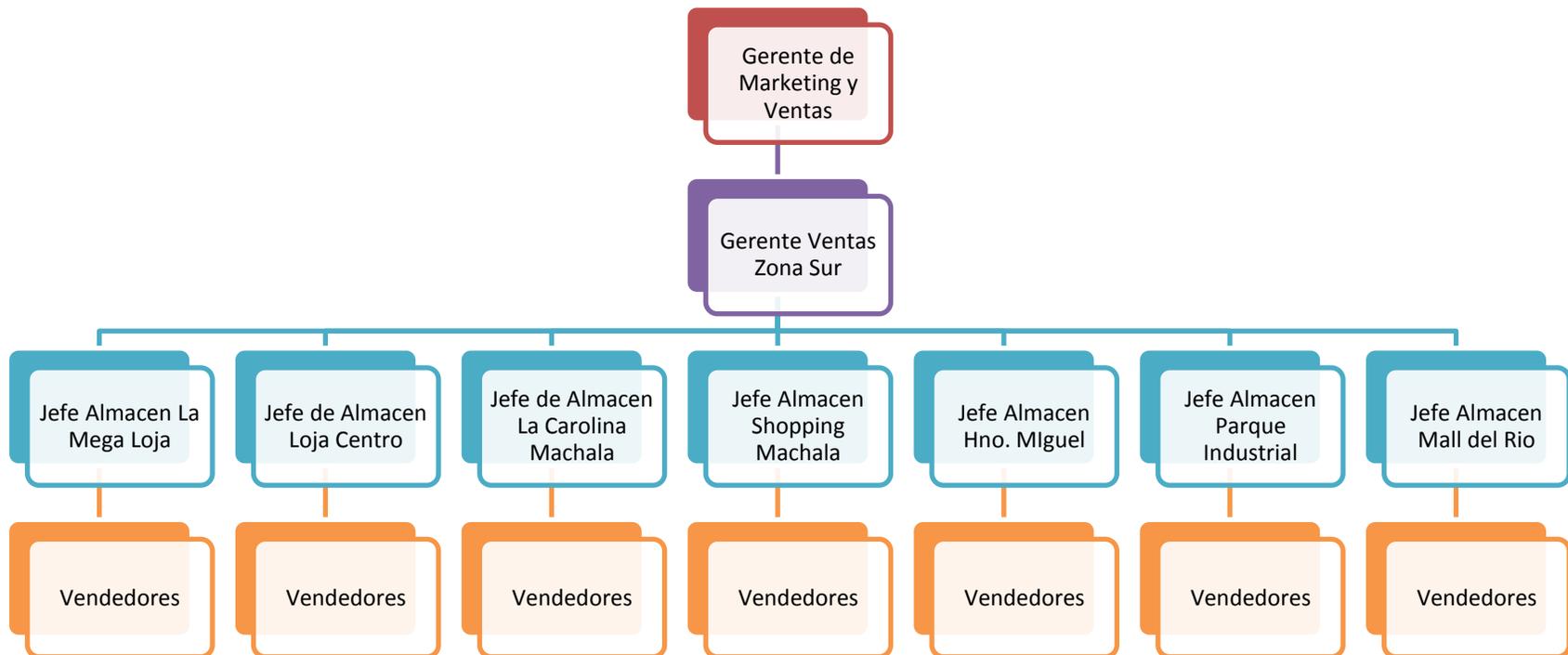


Gráfico Nro. 6

b. Estructura Organizacional de ventas Guayaquil y Quito

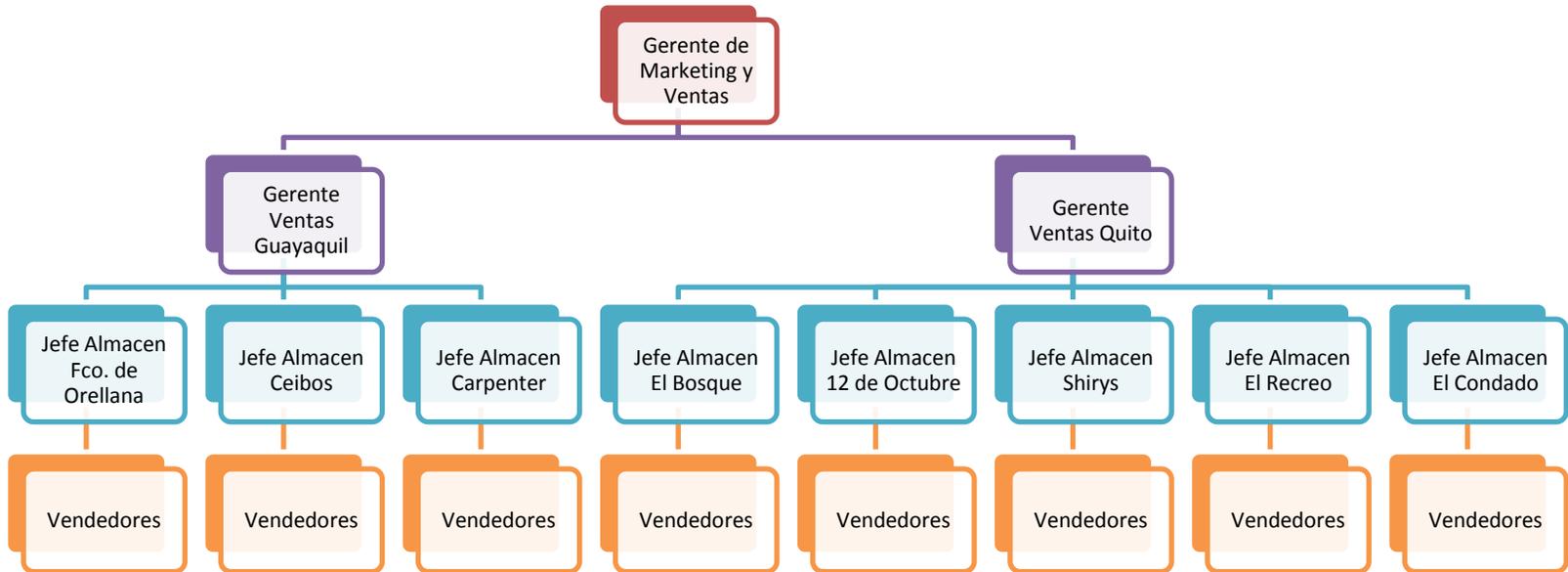
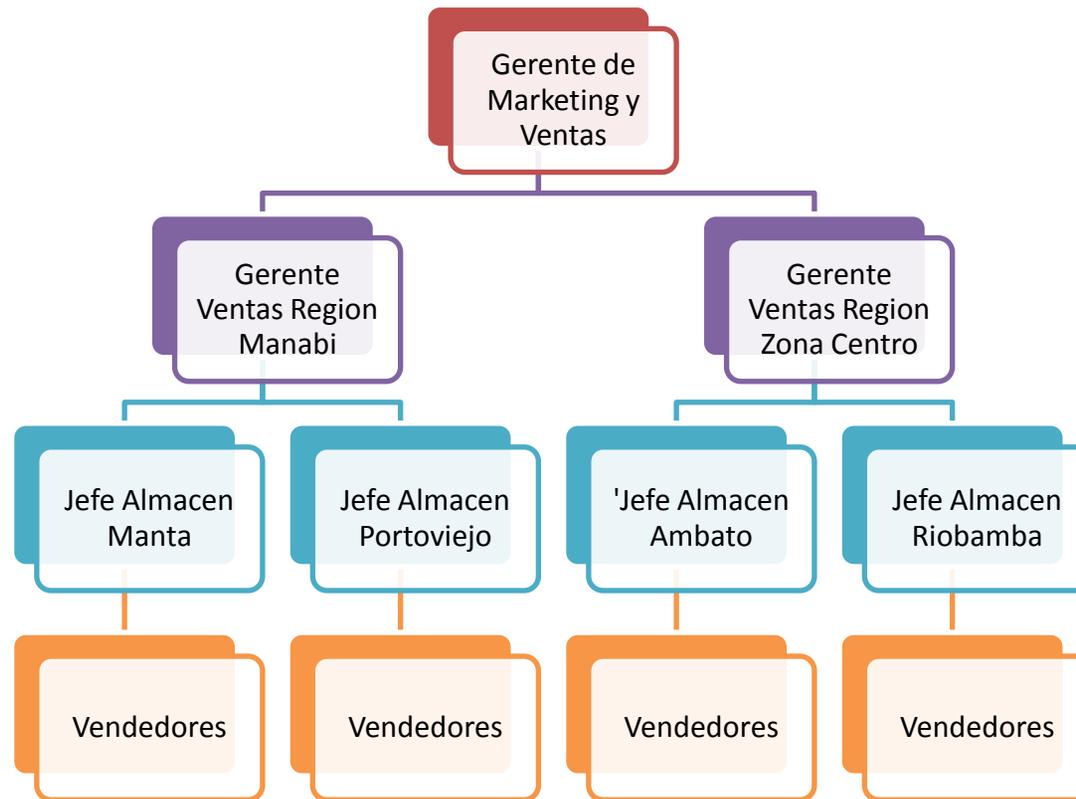


Gráfico Nro. 7

c. Estructura Organizacional de ventas Región Manabí y Zona Centro**Gráfico Nro. 8**

4.5.2. Fuerza de ventas Colineal

Colineal en la actualidad cuenta con 130 vendedores distribuidos en 19 locales a nivel nacional y 4 a nivel internacional. Con la finalidad de conseguir personal calificado y apto para ocupar sus vacantes en el área de Ventas se tiene establecido la siguiente descripción y requerimientos del puesto:

Misión: Planificar y coordinar las actividades de venta de la Empresa.

La persona a desempeñarse en el cargo deberá tener como mínimo una Tecnología en Ventas, o estudios superiores en carreras afines sean estas, administración, economía, etc. Contando con una experiencia de mínimo 1 año en cargos similares

TABLA 1: Ficha de puesto: Vendedor Colineal	
Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Ubicación:	Nivel Operativo
Jerarquía:	Reporta a Jefe de Almacén, Jefe de Ventas Zonal, Jefe de Marketing y Ventas
Personas a cargo:	No tiene personas a su cargo
Relaciones con otros puestos:	Logística, Bodega, Servicio al cliente.
Sueldo y comisiones a percibir:	Sueldo básico mas comisiones de acuerdo al monto de ventas y facturación. Las comisiones serán calculadas en base al cuadro propuesto para el efecto, considerando los descuentos y formas de pago.
Condiciones de trabajo:	Su trabajo no requiere de esfuerzo físico, ni en él se encuentra inmerso riesgos, su labor se desempeña en una sala abierta en condiciones ambientales adecuadas. El puesto requiere de una visión global y la habilidad de identificar plenamente la necesidad del cliente.
Resumen del puesto:	Su área de trabajo será cada una de las Tiendas o Megatiendas a ellos asignadas, en donde tendrán que realizar la exhibición y demostración de cada uno de nuestros productos, además realizarán visitas domiciliarias a clientes para propuestas decorativas.

Actividades

El ejecutivo de ventas Colineal tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- × Atender los requerimientos de los clientes
- × Realizar el seguimiento a los posibles clientes y clientes (post-venta)
- × Realizar ingreso de caja y pedidos
- × Vender los productos a clientes, con el fin de cumplir con el presupuesto asignado.

Perfil

✓ **Conocimientos académicos**

- × Servicio personal y al cliente
- × Técnicas en venta
- × Diseño de interiores
- × Relaciones Humanas

✓ **Competencias**

- × Actitud de servicio
- × Innovación y mejora continua
- × Integridad
- × Orientación a resultados
- × Proactividad
- × Comprensión y expresión oral
- × Iniciativa
- × Minuciosidad

✓ **Destrezas**

- × Escucha activa
- × Persuasión
- × Orientación al servicio
- × Recopilación y organización de la información
- × Manejo de equipos de oficina
- × Manejo de programas informáticos externos e internos.

✓ **Información institucional requerida**

- × Empresa

- × Clientes
- × Información institucional de nivel estratégico
- × Mercado - entorno
- × Naturaleza del área – departamento, procesos, funciones, etc.

Protocolo de atención al cliente.

Se basa en el Sistema de Ventas Norwark, mismo que está constituido por:

- × Saludo presentación y bienvenida al cliente
- × Presentación de la mercadería
- × Manejo de objeciones
- × Cierre de la venta

Estrategias de aprendizaje - Clínicas de ventas

Las clínicas de ventas Colineal se han convertido en estrategias competitivas, puesto que ninguna otra Empresa del mismo sector cuenta con esta, estas se llevan a cabo los días martes de 8:00 a 9:00, en el cual se exponen temas de motivación, superación personal y técnicas de venta, además de tratar problemas presentados a lo largo de la semana con clientes, e indicaciones de productos en general, Una de las principales ventajas que se presenta en este equipo de trabajo es que Ventas trabaja conjuntamente con Logística y Servicio al Cliente, de manera que permite brindar un servicio personalizado al cliente, proporcionando soluciones inmediatas y de calidad.

4.5.3. Promociones

Con la finalidad de incrementar las ventas Colineal ha implementado una serie de estrategias promocionales como las que se menciona a continuación:

- × Noches Diners
- × Cash Colineal
- × Plan Novios
- × Tarjetas de regalo

Además de estas herramientas la Empresa lanza al mercado planes promocionales por temporadas, ya sean por líneas de productos o fechas especiales.

4.5.4. Publicidad

Con la finalidad de llegar a su mercado meta Colineal utiliza medios masivos de comunicación, sean estos prensa, radio, televisión y su página web, entre los cuales están Diario el Mercurio, Radio la voz del Tomebamba, Teleamazonas, Ecuavisa, Telerama. Además de ello patrocinan eventos públicos, participación en ferias y alianzas estratégicas para concursos y sorteos.

El merchandising es una de las técnicas mejor aprovechadas por la Empresa, puesto que le permite organizar y decorar cada una de las Tiendas y Megatiendas, utilizando y adaptando para ello catálogos (Residencias fascinantes) y tendencias europeas. En la planta baja de las salas de exhibición Colineal se encuentran las líneas de juegos de salas y comedores; es así que en la planta alta encontramos líneas de descanso, juegos de dormitorio y productos importados.

4.6. Levantamiento de información y estructuración de resultados

La escuela de ventas se constituye en el tiempo que hay que dedicarles a los vendedores nuevos para enseñarles o informarles cuales son los procesos y la metodología que utilizarán para atender, contactar y mantener clientes nuevos y antiguos de Colineal, será un conjunto de temas que serán tratados e impartidos por personas especializadas y que les servirán a los vendedores nuevos y a prueba durante 90 días para convencer a sus clientes.

Esta herramienta servirá para capacitar a los vendedores nuevos y antiguos en cuanto a procesos, productos y procedimientos que la Empresa utiliza para vender sus productos de la mejor forma posible.

En la actualidad Colineal Corp., se encuentra llevando a cabo la implementación de su escuela de vendedores, mediante la cual se realice el proceso de inducción y la capacitación permanente para su capital humano, cuyo número asciende alrededor de 130 personas.

Colineal se ha convertido en una de las mejores Empresas a nivel nacional en la venta y producción de muebles para el hogar y oficina, una digna embajadora en Colombia, Perú, Panamá y Miami. Una de sus principales cualidades para el éxito ha sido su fuerza de ventas, para quienes se ha establecido un plan de formación de 3 semanas, el cual incluye los temas a tratar, objetivos, encargados tiempo de duración del tema, etc. Mismo que es impartido por el Gerente Regional de cada zona en donde se contrata a un nuevo vendedor, una de las principales debilidades de este proceso es que no se cuenta con procesos estandarizados además de que las personas encargadas de la formación no estarán siempre en sus puestos.

Mediante esta herramienta se alista, prepara y da seguridad a los vendedores nuevos y antiguos, de manera que puedan cumplir sus metas y reduzca la rotación, así los clientes estarán bien atendidos e informados, permitiendo calificar conocimientos y procesos que sigue la fuerza de ventas Colineal, con ello se obtendrán los siguientes beneficios:

- Optimizar la inversión que la Empresa realiza en la contratación y mejoramiento en la fuerza de ventas
- Mejorar la fidealización de los clientes
- Bajar la rotación del personal de ventas
- Profesionalizar la fuerza de ventas consiguiendo metas y mayores ventas

Mediante la aplicación grupos focales (ver anexo 1) realizados con el personal de ventas de la Empresa perteneciente a las Tiendas y Megatiendas de la Ciudad de Cuenca se pudieron obtener las siguientes apreciaciones:

Los vendedores Colineal no se consideran como tales sino Asesores Comerciales, por lo tanto diremos que:

“Un asesor comercial Colineal es un vendedor de ilusiones”

“Un asesor comercial Colineal se hace no nace”

“El éxito de un asesor comercial Colineal es la post-venta”

“Asesores comerciales al día en conocimientos y súper motivados”

“Un asesor Colineal vende beneficios”

“Profesionales creadores de ambientes cómodos y agradables”

“Gente que trabaja con la verdad por sus productos”

“El mejor incentivo para un asesor Colineal es la venta en si”

“Profesionales preparados para las objeciones de los clientes”

Profesionales en la rama de:

- ♠ Ingeniería Comercial
- ♠ Diseño
- ♠ Arquitectura
- ♠ Psicología

Estar preparados para objeciones de los clientes en cuanto a:

- Precio
- Producto
- Entrega
- Calidad
- Persona quien toma la decisión de compra

Tener conocimientos de:

- ☞ Colores
- ☞ Creación de ambientes
- ☞ Decoración

En cuanto el producto se refiere los asesores comerciales Colineal deben conocer:

- ✓ Características
- ✓ Beneficios
- ✓ Precios
- ✓ Garantías (depende de las políticas de cada Empresa)
- ✓ Detectar la necesidad dominante del cliente.

El asesor comercial debe:

1. Conocer al cliente, tratar de establecer una conversación en torno a la vida del cliente
2. Una vez establecida una relación asesor-cliente comenzar a preguntar para encontrar la necesidad del cliente potencial como por ejemplo ¿Qué le trae por aquí?, ¿Es la primera vez que viene?, etc.
3. Identificar la necesidad
4. El asesor se presenta al comprador y viceversa (dependiendo el grado de confianza con la cual se ha establecido la relación en el caso del comprador), en la Empresa se prefiere tratar del nombre y título del comprador, Ej. Sr. Gil, Arq. Torres.
5. Es importante el conocimiento neuro-lingüístico del asesor. (Se basa en la dirección de la mirada del cliente potencial)
6. Estar al estilo que el cliente impone

Los productos en los que se tienen mayores ventas son:

- × Juegos de sala en líneas modernas
- × Juegos de dormitorio en líneas modernas
- × Juegos de comedor en líneas modernas

Todos los productos que tiene Colineal tienen una excelente aceptación por parte del mercado con poder adquisitivo.

4.7. Identificación de requerimientos y bases para el desarrollo del plan

4.7.1. Objetivos de los requerimientos

En base a la entrevista (ver anexo 2) aplicada con el fin de conocer los temas que se deberían incluir en la Escuela de Ventas Colineal se obtuvo:

- Conocer del manejo del sistema GP
- Conocer los procesos y características de fabricación de los muebles para transmitirlos al cliente
- Reconocer las diferentes técnicas y tips de decoración para recomendarlos al cliente
- Reconocer las diferentes características por las cuales se puede identificar el tipo de cliente en su trato diario.

- Conocer las diferentes técnicas de PNL y aplicarlas de acuerdo al cliente y a las necesidades de aplicación
- Seleccionar las diferentes técnicas de manejo de objeciones y cierre de ventas de acuerdo al cliente y las circunstancias
- Capacidad para hacer presentaciones exitosas con el buen uso del lenguaje verbal y corporal, además de las técnicas de telemarketing
- Identificar las diferentes características de un líder de clase mundial
- Reconocer cuando el proceso de comunicación es efectivo en el ámbito laboral y personal
- Emplear diferentes técnicas y tips de presentación personal, y hacer uso de elementos de etiqueta

En base a los objetivos planteados y a los requerimientos que se presentan para esta vacante se establece el siguiente cuadro en base a objetivos y temas a tratarse:

4.7.2. Requerimientos y bases para la construcción del plan Tabla Nro.2

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Dónde?
CULTURA DE VENDEDOR	Reconocer la importancia que implica la potencialización y el desarrollo de nuevas actitudes y aptitudes en el vendedor	P/D	P/D	Exposiciones, trabajos en grupo, foros de discusión, etc. Combinación de trabajo teórico y práctico	P/D
COMUNICACIÓN Y PNL	Conocimiento y dominio de patrones de lenguaje para influenciar positivamente en la relación con los clientes. Comprensión de lenguaje verbal y no verbal que produce resultados positivos en los negocios.	P/D	P/D	Trabajos en grupo, dinámicas alusivas al tema, exposiciones, debates. Trabajo teórico-práctico	P/D
LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL CONSUMIDOR	Conocimiento de derechos y obligaciones por parte del vendedor y cliente, limitaciones y alcances a las que están sujetos los asesores comerciales Colineal con el fin	P/D	P/D	Exposición de la ley, debates, rondas de preguntas, trabajos en equipo, dinámicas de ejemplificación. Trabajo teórico-	P/D

	de mantener buenas relaciones con el cliente externo.			práctico	
TÉCNICAS Y PROCESO DE VENTAS, MANEJO DE PERSUASIÓN Y OBJECIONES	Provisión de herramientas actuales de venta encaminadas a lograr la satisfacción del cliente y la consecución del éxito en el cierre de la venta. Obtención de la información necesaria para la precisa presentación del producto de manera atractiva al cliente y el manejo de objeciones durante el proceso.	P/D	P/D	Exposiciones, trabajo en grupo, panel de preguntas, debates, dinámicas de ejemplificación. Trabajo teórico-práctico	P/D
GENERANDO COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DE VENTAS	Como dirigir actividades con precisión hacia el logro de objetivos personales y al éxito en los negocios con pensamiento positivo y compromiso de mejora continua. Promover el trabajo en equipo para la consecución de objetivos empresariales.	P/D	P/D	Exposiciones, dinámicas, panel de preguntas, hora social. Trabajo teórico-práctico	P/D

CAPÍTULO V

5. Plan de gestión de Talento Humano de vendedores Colineal

5.1. Análisis FODA

5.1.1. Fortalezas

- Personal motivado y comprometido con la visión corporativa.
- Ambiente laboral cálido que contribuye a la estabilidad laboral.
- Directivos y colaboradores comprometidos con el desarrollo empresarial y del personal
- Clínicas de ventas que permiten identificar problemas, falencias, y necesidades a la vez establecer sus posibles soluciones.
- Productos de calidad.
- Diseños exclusivos y variados, que se adaptan y satisfacen a su mercado objetivo.

5.1.2. Oportunidades

- Modelos de escuelas de ventas aplicados en Empresas con larga trayectoria y experiencia en este tipo de proyectos. (Benchmarking)
- Empresas especializadas en el manejo de este tipo de herramientas y estrategias
- Innovación y mejora continua de la competencia
- Globalización y requerimientos de clientes cambiantes.

5.1.3. Debilidades

- Una sola persona realiza el proceso de capacitación
- Procesos de capacitación y formación de vendedores no estandarizados, de manera que esta no es homogénea para todos
- Asesores comerciales Colineal que no estén plenamente preparados para enfrentar a objeciones y requerimientos de clientes
- Tener un proceso general de reclutamiento de personal.
- Estrategias de venta fácilmente imitables, mismas que requieren innovación constante.

- Vendedores que no contribuyen al establecimiento e implementación de estrategias y herramientas de venta.

5.1.4. Amenazas

- Políticas económicas gubernamentales que provoquen el encarecimiento de productos.
- Instituciones educativas que no ofrecen formación de profesionales en venta
- Marketing referencial negativo.
- Cuidado del medio ambiente y espíritu ecologista.

Una vez identificado el FODA que resume la situación presente de la Empresa y su entorno a continuación se describe la propuesta que se plantea para la selección y capacitación de su fuerza de ventas:

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

Establecer lineamientos y procesos estandarizados de selección, formación y capacitación de asesores comerciales Colineal con la finalidad de contribuir a su formación académica y empresarial con pensamiento corporativo, para que puedan asumir responsabilidades más complejas y orienten la Institución hacia logros de eficiencia empresarial que permitan responder a las necesidades del mercado y de estructura interna con la que cuenta la Empresa.

5.2.2. Objetivos específicos

- Estandarizar el proceso de selección de personal de ventas y protocolo de atención al cliente.
- Mantener un equipo capacitado con habilidades personales en ventas, mediante la dotación de herramientas y técnicas actuales en el área, que contribuyan al incremento de la productividad y mayor beneficio de los recursos que se disponen.
- Desarrollar una cultura de ventas y servicios con vendedores motivados, comprometidos y conscientes de la responsabilidad implícita en su gestión, buscando con ello su orientación hacia el cliente y al logro de sus objetivos.

5.3. Proceso de selección del personal de Ventas

Este proceso surge de la necesidad de cubrir una vacante, misma que se podría generar por apertura de nuevas megatiendas o por rotación de personal.



Gráfico Nro 9 Proceso de selección

Este requerimiento debe ser cubierto a través de los diferentes canales de reclutamiento más efectivos tales como la promoción interna, instituciones que preparan vendedores, bases de datos de las Cámaras y agencias de colocación. Hasta obtener un mínimo de cinco postulantes.

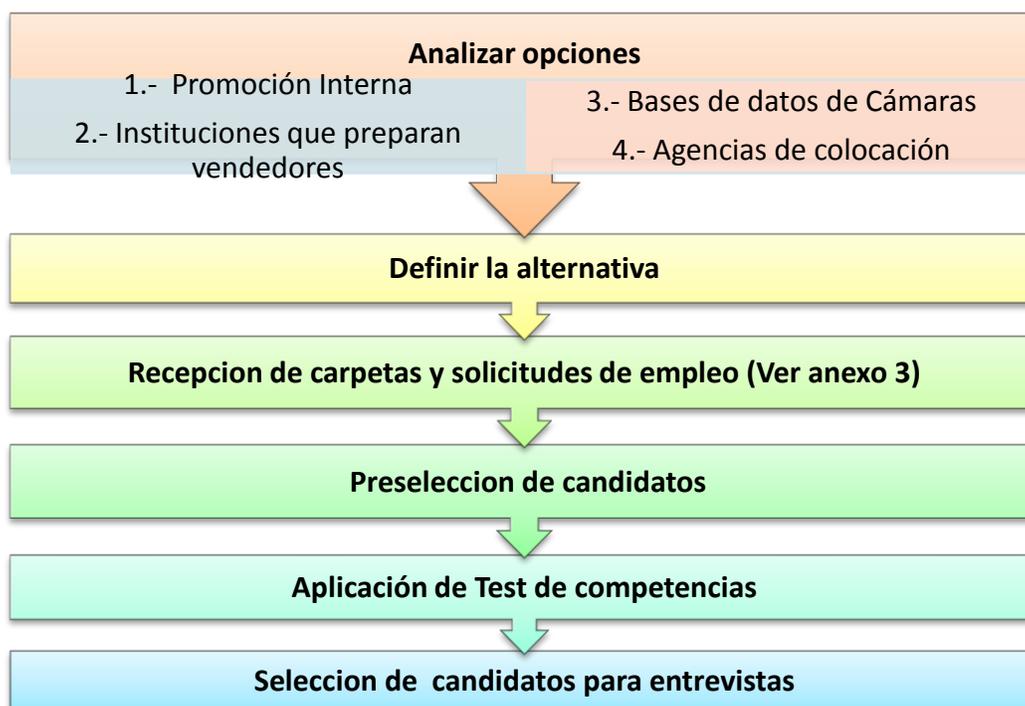


Gráfico Nro 10 Reclutamiento de personal

Una vez realizada una preselección se procederá a entrevistar (ver anexo 4), a los postulantes al cargo y la confirmación de datos de su hoja de vida.

Luego de ello se seleccionará a cinco de los postulantes que mas sobresalgan en base a las exigencias del puesto, con quienes se llevara a cabo una capacitación intensiva de 4 horas sobre técnicas de ventas con la finalidad de descubrir las habilidades destrezas y competencias de los postulantes. Este programa intensivo contiene exposiciones teóricas, graficas, simulaciones y evaluaciones de aprendizaje impartidas por el Gerente de ventas zonal.

Una vez concluido el proceso que le antecede el capacitador otorgara una valoración del postulante conforme a su desenvolvimiento en la capacitación y durante el proceso de selección.

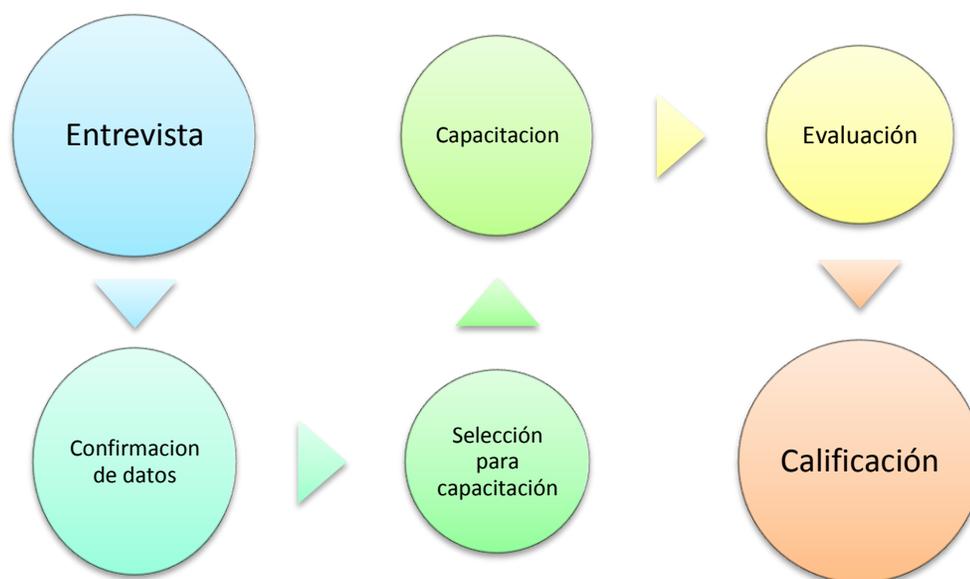


Gráfico Nro. 11 Preselección de postulantes

Finalmente se selecciona al candidato que obtenga la mayor calificación de este proceso, mismo que se incorporara al personal de la empresa. El segundo y tercer candidato ingresaran a una base de datos para posibles contrataciones posteriores.

Tabla Nro 3. Parámetros de calificación al aspirante

PARÁMETRO	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Perfil <ul style="list-style-type: none"> - Preparación académica - Competencias - Destrezas - Habilidades - Imagen personal 	/10	
Entrevista <ul style="list-style-type: none"> - Presentación personal - Expresión verbal y lenguaje corporal - Empatía - Veracidad de la información 	/10	
Capacitación <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimiento - Poder de convencimiento - Capacidad de negociación y persuasión - Manejo de objeciones - Manejo y control de emociones 	/30	
TOTAL	/50	

5.4. Capacitación

Una vez que la persona sea contratada deberá ingresar a la Escuela de Ventas Colineal, en la cual se impartirán temas relacionados a su gestión diaria como a continuación se señala:

Tabla Nro. 4 Plan de Contenidos

TEMA	OBEJTIVOS	CONTENIDOS	DURACIÓN
MANEJO DEL SISTEMA GP	Al terminar el curso el participante estará en capacidad de conocer y utilizar el módulo de ventas del GP con facilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema GP generalidades 2. Como usar el modulo de ventas 3. Reportes generados en el Smart List 4. Creación y uso de Vínculos Rápidos 	8 horas
TRAYECTORIA DE LA EMPRESA, CARACTERÍSTICAS Y FABRICACIÓN DE LOS MUEBLES	Cuando termine el curso el participante conocerá los antecedentes de la Empresa y los diferentes procesos y características de fabricación de los muebles para transmitirlo al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de la Empresa. 2. Características por línea 3. Tipos de materiales usados en la fabricación 4. Beneficios de los productos 5. Medidas en las cuales se fabrican 	10 horas
DECORACIÓN DE INTERIORES	Al finalizar el curso el participante podrá reconocer las diferentes técnicas y tips para decorar y recomendar al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decorar por Estilos 2. Decorar por espacios y ambientes 3. Elementos básicos de la Decoración 4. Tendencias Mundiales 	8 horas

<p>PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR</p>	<p>Una vez dictado el curso el participante podrá reconocer las diferentes características por las cuales se puede reconocer al cliente en su trato diario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipología de Clientes 2. Características de los tipos de clientes 3. Como compran de acuerdo al tipo 4. Recomendaciones y manejo del consumidor de acuerdo al tipo 	<p>8 horas</p>
<p>PNL APLICADO A VENTAS</p>	<p>El participante estará en capacidad de reconocer las diferentes técnicas de PNL y aplicar de acuerdo al clientes y a las necesidades de aplicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es la PNL 2. Como se aplica en las ventas 3. Algunas técnicas de PNL de uso frecuente 4. PNL como estilo de vida 	<p>8 horas</p>
<p>CIERRE DE VENTAS Y MANEJO DE OBJECIONES</p>	<p>Al finalizar el curso el participante puede seleccionar las diferentes técnicas de manejo de objeciones y cierre de ventas de acuerdo al cliente y las circunstancias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es una objeción y como tratarla 2. Técnica de cierre y su uso de acuerdo a los clientes 3. Estrategias para cierre de ventas 4. Tips y recomendaciones en el uso de las técnicas 	<p>10 horas</p>

COMO HABLAR ANTE PUBLICO	Cuando haya finalizado el curso el participante debe estar en capacidad de hacer presentaciones exitosas con el buen uso del lenguaje verbal y corporal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El miedo como factor escénico 2. Técnica para una presentación exitosa 3. Técnicas de Respiración, Dicción y Vocalización 4. Manejo del escenario 	8 horas
CALL CENTER	Una vez concluido el curso el participante debe estar en capacidad de utilizar la diferentes técnicas de uso en el telemarketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Call Center como herramienta de ventas 2. Técnicas para el uso del telemarketing 3. Como reconocer el estado de ánimo del cliente por medio de la voz 4. El uso del teléfono y la administración del tiempo de llamada 	8 horas
LIDERAZGO	El participante cuando haya concluido el curso estará en capacidad de reconocer las diferentes características de un líder de clase mundial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es un líder de clase Mundial 2. Tipos de liderazgo 3. Como usar el liderazgo en equipos de trabajo 4. El líder como generador de cambios 	8 horas

COMUNICACIÓN EFECTIVA EN VENTAS	Cuando haya concluido el curso el participante podrá reconocer cuando el proceso de comunicación es efectivo en el uso laboral y personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y elementos 2. Tipos de comunicación 3. Que contamina la comunicación 4. Comunicación efectiva en ventas 	8 horas
IMAGEN Y ETIQUETA	Al finalizar el curso el participante podrá hacer uso de las diferentes técnicas y tips en la presentación personal, y uso de elementos de etiqueta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen personal 2. Imagen Corporativa y uso de uniformes 3. Etiqueta 4. Tipos de elementos de uso frecuente en eventos 	8 horas
LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL CONSUMIDOR	Conocimiento de derechos y obligaciones por parte del vendedor y cliente, limitaciones y alcances a las que están sujetos los asesores comerciales Colineal con el fin de mantener buenas relaciones con el cliente externo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiones de la ley alcances de esta ley. 2. Derechos y obligaciones del vendedor 3. Derechos y obligaciones del consumidor 4. Negociaciones Ganar-Ganar 	4 horas

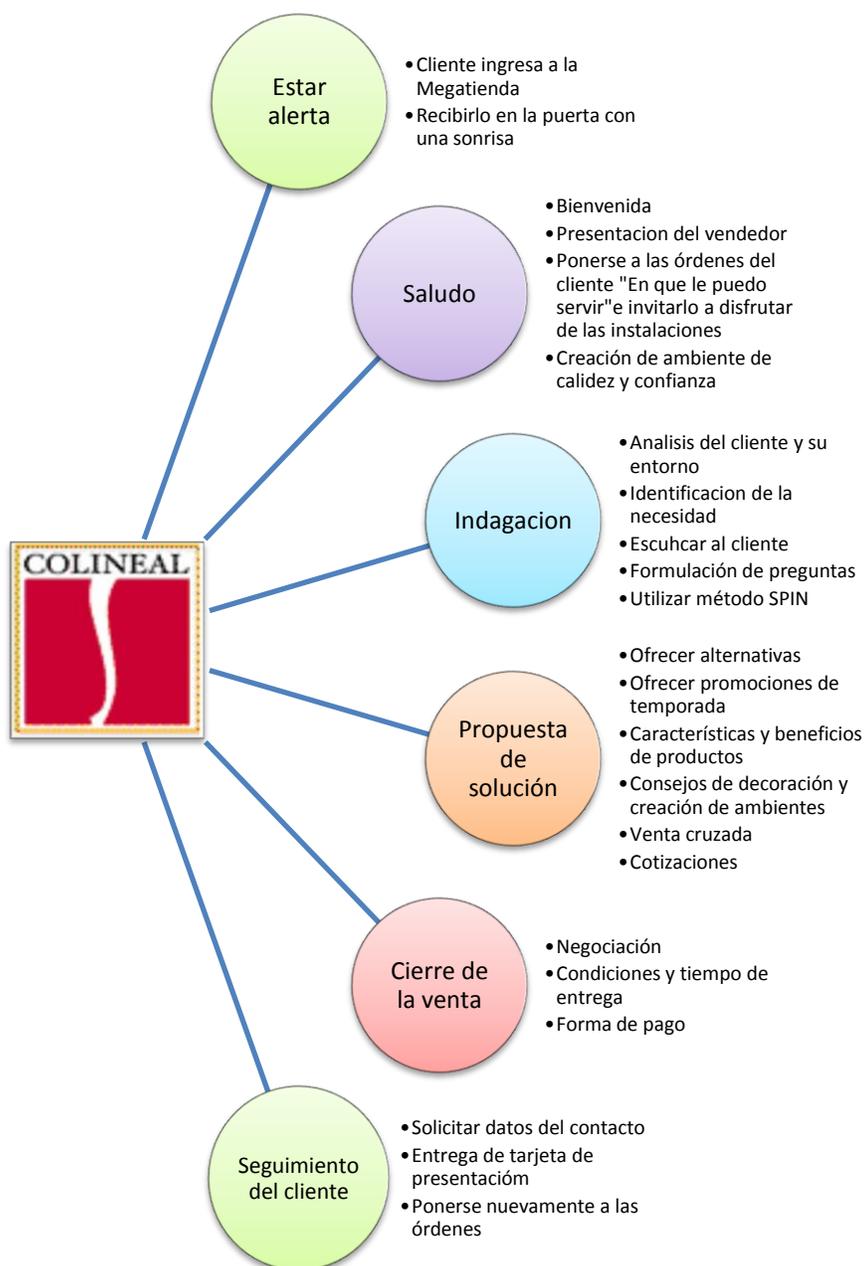
<p style="text-align: center;">GENERANDO COMPROMISO Y MOTIVACIÓN EN VENTAS</p>	<p>Como dirigir actividades con precisión hacia el logro de objetivos personales y al éxito en los negocios con pensamiento positivo y compromiso de mejora continua. Promover el trabajo en equipo para la consecución de objetivos empresariales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación y pensamiento positivo 2. El poder de un no positivo, generando confianza 3. Autoestima y compromiso de mejora continua 	<p style="text-align: center;">8 horas</p>
---	---	---	--

El curso de formación de Asesores Comerciales Colineal tendrá una duración de 104 horas, abarcando 13 días, a los cuales se les adicionara 2 días, puesto que la formación requerirá de brakes, Es además necesario mencionar que después de cada una de las unidades tratadas se llevara a cabo la realización de trabajos, ejercicios, evaluaciones de conocimiento, prácticas, etc., con la finalidad de afianzar los conocimientos adquiridos y en caso de ser requerido reforzar los mismos.

Para llevar a cabo de esta escuela de ventas será necesario contratar a Consultores externos, puesto que la idea nace de descentralizar este proceso, dentro de los candidatos que se puede mencionar se encuentra a Alfredo Pérez y Fernando Mendoza debido a su gran conocimiento, trayectoria y experiencia en ventas.

5.5 Protocolo de atención al cliente.

En base a los requerimientos señalados por los Asesores Comerciales Colineal que actualmente laboran en la Empresa y que en base a su experiencia han podido palpar que el sistema de ventas Norwalk como protocolo de atención al cliente ya se ha vuelto obsoleto, puesto que las necesidades y la psicología de cada uno de los compradores es diferente, con lo cual se requiere modificaciones y adaptaciones:



5.6 Evaluación del servicio del vendedor Colineal.

Una vez concluida la visita del cliente, el vendedor tendrá la obligación de solicitarle una calificación de acuerdo al servicio ofrecido, mediante un sistema tecnológico, el cual permitirá medir el nivel de satisfacción del cliente en periodos mensuales, mismo que será implementado en cada una de las tiendas y megatiendas Colineal.

De los resultados que se obtengan de la aplicación de esta herramienta se desprenden dos medidas a ser adoptadas:

- **Sistema de incentivos:** El vendedor que obtenga el mayor porcentaje de calificaciones en un rango de buenas a excelentes gozaran de un bono en compras del mismo almacén por el 10% de sus ingresos mensuales, con lo cual se incentivarían las ventas y el buen servicio.
- **Call Center:** En caso de que el cliente otorgue una calificación negativa en el servicio proporcionado por el vendedor, el departamento de call center realizara llamadas a los clientes que presentaron inconvenientes durante el periodo en análisis, con el objetivo de conocer sus insatisfacciones y sugerencias.

5.7 Evaluación de desempeño del vendedor

Una vez que el personal de ventas labore un mes dentro de la Empresa, se llevará a cabo la evaluación de su labor por parte del Jefe de Almacén, con el propósito de medir el nivel de desempeño que el vendedor ha tenido desde su ingreso hasta la fecha. A partir de ello se realizaran los correctivos necesarios en su trabajo. Este tipo de evaluaciones se llevarán a cabo de manera trimestral, y de acuerdo a los resultados que de este se obtengan se harán merecedores a puntos en su carpeta para futuros ascensos, a partir de una calificación de 90 puntos (ver anexo 5)

5.8 Costo de Implementación.

Los costos que generaría la implementación de la presente propuesta se detallan en el cuadro siguiente y consideran un ingreso promedio de 3 vendedores al año.

RUBRO	COSTO
Consultoría externa	2.400
Implementación del sistema	1.500
Instalaciones	300
Equipos Tecnológicos	90
Viáticos	600
Servicios básicos	200
Incentivos	500
Reclutamiento	1.500
Suministros	200
Break	500
TOTAL	7.790

Tabla Nro. 5. Presupuesto de inversión

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La realización del presente trabajo ha permitido conocer las diferentes falencias y necesidades a las que se tiene que enfrentar Colineal Corp., a pesar de tener uno de los mejores equipos de ventas a nivel nacional, constantemente preparados y actualizados con herramientas de vanguardia en ventas.
- El empuje y compromiso constante de la Administración ha permitido el desarrollo del presente plan que contribuirán de manera positiva a la formación de una fuerza de ventas eficiente y competitiva, preparada con herramientas efectivas y actuales para afrontar toda objeción y requerimiento que presente el cliente.
- El plan de Gestión de Capital Humano de Ventas Colineal, permitirá resarcir algunos de los problemas que se han presentado, además de que esta actividad ya no se encuentra centralizada en una sola persona, sino que se cuenta con todo un plan de formación estandarizado que mejorara el desempeño laboral de la fuerza de ventas, logrando un incremento en la satisfacción tanto del cliente interno como externo.
- Gracias al compromiso y participación activa de los miembros de los departamentos que mantienen contacto directo con el cliente, ha sido posible la preparación de un plan que no solo se dirige al ámbito laboral, sino también al afectivo y personal de los miembros, buscando la participación, motivación y compromiso de mejora continua, para seguir siendo la Empresa de muebles líder a nivel nacional

6.2. Recomendaciones

- Para una correcta y efectiva implementación de este plan se requiere del trabajo en equipo y de un constante apoyo que se pueda dar al área de ventas, además de proveer herramientas innovadoras y actualizadas de formación.
- Es necesario establecer que el mundo de los negocios y globalización exigen cambios, las exigencias del mercado varían de manera constante, la psicología del comprador no es la misma, cada consumidor es un mundo diferente, por lo que se

requiere una innovación constante de contenidos en base a los requerimientos y exigencias que presente el mercado.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Planteamiento del problema.....	15
1.3. Sistematización.....	17
1.3.1. Diagnóstico.....	17
1.3.2. Pronóstico.....	17
1.3.3. Control del pronóstico.....	18
1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
1.5. Justificación.....	19
1.5.1. Justificación Teórica.....	19
1.5.2. Justificación Práctica.....	20
1.5.3. Justificación Metodológica.....	21
1.6. Estudios de factibilidad.....	21
1.6.1. Factibilidad Técnica.....	21
1.6.2. Factibilidad Operativa.....	22
CAPÍTULO II.....	23
2. Marco de Referencia.....	23
2.1. Marco Teórico.....	23
2.2. Marco Conceptual.....	26
2.2.1. Ventas.....	26
2.2.2. Vendedor.....	31
2.2.3. Organización y formación del Equipo de Ventas.....	37
2.2.4. Formación del equipo de ventas.....	40
2.2.5. Estandarización de procesos.....	42
2.2.6. Marco Legal.....	47
CAPÍTULO III.....	58
3. Metodología.....	58
3.1. Tipos de investigación.....	58

3.2. Técnicas de investigación.....	60
CAPÍTULO IV	62
4. Diagnostico Institucional	62
4.1. Planificación estratégica	62
4.1.1. Misión.....	62
4.1.2. Visión.....	62
4.1.3. Valores.....	62
4.1.4. Política de calidad	62
4.2. Actividad	62
4.3. Productos.....	62
4.4. Talento Humano	63
4.5. Gestación de ventas.....	64
4.5.1. Estructura Organizacional de Ventas	64
a. Estructura Organizacional de ventas Zona Sur.....	64
b. Estructura Organizacional de ventas Guayaquil y Quito	65
c. Estructura Organizacional de ventas Región Manabí y Zona Centro.....	66
4.5.2. Fuerza de ventas Colineal	67
Actividades	68
Perfil	68
Protocolo de atención al cliente.....	69
Estrategias de aprendizaje - Clínicas de ventas	69
4.5.3. Promociones	70
4.5.4. Publicidad.....	70
4.6. Levantamiento de información y estructuración de resultados.....	70
4.7. Identificación de requerimientos y bases para el desarrollo del plan	73
4.7.1. Objetivos de los requerimientos.....	73
4.7.2. Requerimientos y bases para la construcción del plan Tabla Nro.2.....	75
CAPÍTULO V	77
5. Plan de gestión de Talento Humano de vendedores Colineal.....	77
5.1. Análisis FODA.....	77
5.1.1. Fortalezas.....	77
5.1.2. Oportunidades	77

5.1.3. Debilidades.....	77
5.1.4. Amenazas.....	78
5.2. Objetivos.....	78
5.2.1. Objetivo general.....	78
5.2.2. Objetivos específicos.....	78
5.3. Proceso de selección del personal de Ventas.....	79
5.4. Capacitación.....	82
5.5. Protocolo de atención al cliente.....	88
5.6. Evaluación del servicio del vendedor Colineal.....	89
5.7. Evaluación de desempeño del vendedor.....	89
5.8. Costo de Implementación.....	89
CAPÍTULO VI.....	91
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	91
6.1. Conclusiones.....	91
6.2. Recomendaciones.....	91

Anexos

Lista de Gráficos

Lista de Tablas

Bibliografía

<http://www.telerama.ec/videos/?video=8hfGCyZV8kLgEzwXs>