

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Rina Elizabeth Monzón Mejía

Guatemala, julio de 2015

Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rina Elizabeth Monzón Mejía

M. A. Olga Cristina Comey de Noack (Asesor)
Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, julio de 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M. A. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz
Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ingrid de Núñez
Examinador

Licda. Irasema Romero
Examinador

Ing. Sergio Morales
Examinador

M. A. Olga Cristina Camey de Noack
Asesora

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.014-2014-AE.

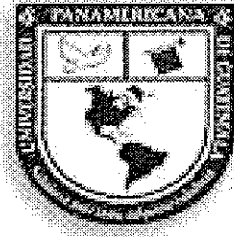
LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 28 DE NOVIEMBRE DE 2014.

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Olga Cristina Camey de Noack, asesora y Dr. Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos." Presentada por la estudiante: Rina Elizabeth Monzón Mejía, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1171, en fecha 03 de septiembre de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



[Handwritten signature]
M.A. César Augusto Custodio Cobarrubias

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 8 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos**, presentado por la estudiante: **Rina Elizabeth Monzón Mejía**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana

Por lo tanto, se extiende el presente **dictamen favorable** con una puntuación de **setenta (70)** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


M. A. Olga Cristina Camey de Noack
Tutora

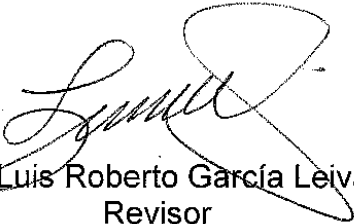
Guatemala, 23 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de la revisión de la Tesis con el tema **Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos** presentado por la estudiante: **Rina Elizabeth Monzón Mejía**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1901.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Monzón Mejía Rina Elizabeth** con número de carné 0908668 aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día tres de septiembre del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaria General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS:

Quien me ha guiado y bendecido a lo largo de mi vida. Le doy gracias por darme la oportunidad de alcanzar mi sueño, brindándome la paciencia para saber esperar el momento oportuno.

A MI MADRE:

Hilda Esperanza Mejía, por su inmenso amor y por inculcarme desde pequeña a luchar por mis sueños. Gracias por creer siempre en mí, este triunfo te lo dedico.

A MIS HIJOS:

Jennifer y Juan Pablo, ser el motor que impulsa mi vida y porque ustedes son motivación para alcanzar mis metas. Espero este triunfo sea inspiración para ustedes.

A WALTER DIEGUEZ

Por la comprensión y apoyo incondicional que me brindó durante mi carrera de estudios. Sin ti este éxito no fuera posible. Este éxito es tuyo también.

A MI FAMILIA

“Queridas hermanas, hermanos y sobrinitos” Con cariño para todos ustedes, espero este triunfo les llene de mucho orgullo y alegría.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Olga Camey de Noack, por su paciencia, entrega, responsabilidad y por sembrar en este tiempo principios de vida que marcan un antes y un después. Gracias por darme lo mejor y por el genuino interés.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la vida y la manera correcta de aprovecharla día a día, guiándome en el proceso de mi formación profesional y en todos los aspectos de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD

PANAMERICANA:

Por permitirme desarrollar valores y grandes conocimientos mediante la intervención de sus catedráticos y personal administrativo.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Agradezco sus enseñanzas y consejos lo cual ha influido para culminar mi formación profesional. En especial al Lic. Estuardo Navas y a la Licda. Olguita de Noack, por sus sabios consejos para alcanzar mis metas.

A MIS COMPAÑEROS DE

PROMOCION:

Con Especial cariño a “Nancy De León, Anita Aldana, Mariela Fuentes, Liz Guerra, Julio César Armas, Mauricio Narváez, Víctor De León, William Iboy, Juan Carlos López, Paola Moscoso y Zuly Cruz”, gracias por ser cómplices en alegrías amigos, y porque siempre nos destacamos por ser un grupo unido y aplicado. ¡Lo logramos!

Contenido

| | |
|---------------------------------|----|
| Resumen | i |
| Introducción | ii |
| | |
| CAPITULO 1 | |
| Marco Conceptual | |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Visión | 3 |
| 1.3 Misión | 4 |
| 1.4 Valores | 4 |
| 1.5 Organigrama de Alicos | 5 |
| 1.6 Análisis FODA | 5 |
| 1.7 Variables del Micro Entorno | 6 |
| 1.8 Variables del Macro Entorno | 6 |
| 1.9 Descripción del Problema | 8 |
| 1.10 Pregunta de Investigación | 8 |
| 1.11 Justificación | 8 |
| 1.12 Objetivo General | 9 |
| 1.13 Objetivos Específicos | 9 |

| | | |
|------|------------|----|
| 1.14 | Alcance | 10 |
| 1.15 | Cronograma | 11 |

CAPITULO 2

Marco Teórico

| | | |
|-----|---|----|
| 2.1 | Conceptos Generales | 12 |
| 2.2 | Modelo de Gestión | 12 |
| 2.3 | Competencias | 14 |
| 2.4 | Modelo de Gestión por Competencias | 20 |
| 2.5 | Departamento de Ventas (Fuerza de Ventas) | 22 |
| 2.6 | Selección de Supervisora de Ventas | 23 |
| 2.7 | Consejeras o Representantes de Ventas | 24 |
| 2.8 | Ventas por Catálogo | 25 |

CAPITULO 3

Marco Metodológico

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Fase I: Trabajo de Gabinete (Diseño Marco Metodológico) | 27 |
| 3.2 | Fase II: Trabajo de Campo | 28 |
| 3.3 | Fase III: Ordenamiento y Análisis de Información recabada | 29 |

CAPITULO 4

Marco Operativo

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 4.1 | Resultados de la Entrevista | 30 |
|-----|-----------------------------|----|

CAPITULO 5

Propuesta Modelo de Gestión

| | | |
|-----|--|----|
| 5.1 | Perfiles de Competencias | 38 |
| 5.2 | Perfil para el puesto de Supervisora de Ventas | 39 |
| 5.3 | Características de las Competencias | 40 |
| 5.4 | Desarrollo de Competencias | 43 |

CAPITULO 6

Propuesta de Marketing

| | | |
|-----|--|----|
| 6.1 | Estrategia de Fidelización de Clientes | 46 |
|-----|--|----|

CAPITULO 7

Propuesta Financiera

| | | |
|-----|--|----|
| 7.1 | Presupuesto Modelo de Gestión (Manual de Perfiles) | 48 |
| 7.2 | Presupuesto Estrategia de Fidelización de Clientes | 48 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| Conclusiones | 50 |
| Recomendaciones | 51 |
| Referencias Bibliográficas | 52 |
| Anexos | 53 |

Índice de Graficas y Cuadros

| | | | |
|-------------|---|--|----|
| Grafica No. | 1 | Organigrama Alicos Guatemala, S. A. | 5 |
| Grafica No. | 2 | FODA | 7 |
| Grafica No. | 3 | Cronograma | 11 |
| Grafica No. | 4 | Estructura Departamento de Ventas | 31 |
| Grafica No. | 5 | Estructura por Niveles del Departamento de Ventas | 32 |
| Grafica No. | 6 | Estructura Territorial Departamento de Ventas | 33 |
| Grafica No. | 7 | División Territorio 3 | 33 |
| Grafica No. | 8 | Ciclo de Aprendizaje de KOLB | 44 |
| | | | |
| Cuadro No. | 1 | Competencias a Desarrollar | 40 |
| Cuadro No. | 2 | Presupuesto Modelo de Gestión (Manual de Perfiles) | 48 |
| Cuadro No. | 3 | Presupuesto Estrategia de Fidelización de Clientes | 48 |

Resumen

En Guatemala actualmente compiten en el mercado de la cosmética y productos de cuidado personal en Venta por Catálogo, diferentes empresas tanto nacionales como extranjeras, que a lo largo del año, desarrollan y lanzan sus productos con el afán de incrementar su rentabilidad y al mismo tiempo ganar ventaja competitiva.

Este es el caso de Alicos con sus marcas Bella, Sofistique y Cyber, empresa que se dedica a la creación, desarrollo y comercialización de sus productos mediante la venta directa por catálogo, tanto en Guatemala, como en otros 15 países de la Región Centroamericana. El desarrollo de este estudio será enfocado solo en Alicos Guatemala.

Alicos Guatemala, día a día crece en la comercialización de sus productos y todo ello gracias al elemento humano, en este caso son las consultoras de belleza, pero a la vez las ventas no serían posible sin la promoción que efectúan las supervisoras o gerentes de zona o área, ya que ellas son las encargadas de promover, apoyar, supervisar, dirigir, controlar y capacitar a las consultoras de belleza. Sin embargo, se ha detectado un incremento en la rotación de las Supervisoras de Ventas pues muchas no cuentan con las competencias necesarias para cubrir el perfil que se requiere para el desarrollo de las ventas.

La respuesta a la problemática de la Empresa se desarrolló con el fin de aportar sobre un modelo de gestión que establezca las acciones para las mejoras en el Departamento de Ventas de la empresa, lo cual se constituye como la práctica empresarial dirigida (PED).

Introducción

Actualmente en nuestro país, el desarrollo y comercialización de productos de Cosméticos y de cuidado Personal por medio de la venta directa por catálogos es fuente de desarrollo para muchas empresas tanto nacionales como internacionales. Tal es el caso de Alicos Guatemala que desde hace más de 10 años empezó operaciones en el país, cosechando muchos éxitos en las ventas de sus marcas líderes (Bella Paris, Sofistique y Cyber).

Así como la empresa ha evolucionado con el transcurrir de los años, también su capital más importante y este es el factor humano. El factor humano es el motor principal en el desarrollo de toda empresa, y en el caso de Alicos y sus marcas (Bella Paris, Sofistique y Cyber) sus supervisoras o gerentes de zona son las que llevan a cabo dicha labor. Ellas son las que tienen a su cargo las diferentes actividades para motivar y promover a las consultoras, y así obtener el éxito en las ventas.

Mas sin embargo en los últimos años se ha detectado una gran rotación de Supervisoras o Gerentes de Zona, motivo por el cual se realizó este estudio para conocer el motivo de este problema que aparte de causar pérdidas en tiempo también causa pérdidas monetarias, y se determinó que la falta de competencias para cubrir el perfil de este puesto, es punto clave en el mismo.

Se procedió a realizar un estudio de antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, así como un análisis FODA, el cual muestra la gran participación de la empresa en el mercado, así como para entender mejor sus operaciones y funcionamiento.

El diseño e implantación de un modelo de Gestión que permita la elaboración de un Manual de Perfiles alineados a las Competencias que deben tener las Supervisoras o Gerentes de Zona para Alicos, S. A., responde al compromiso de dotar a la empresa de un sistema que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible para ofrecer a las personas oportunidades de crecimiento profesional y personal y estimular

activamente el desarrollo continuo de sus competencias, como vía para lograr la excelencia profesional y la máxima rentabilidad en las ventas.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

Antecedente de Empresa multinacional

Esta empresa comenzó como un negocio familiar, constituido en 1968, se inició en la distribución de productos cosméticos de marcas internacionales. El negocio familiar lanza la marca Insomnia en el Perú para distribuir productos cosméticos propios a través de la venta directa. En 1985 nace la marca Licom en Colombia para comercializar productos cosméticos y en 1991 es lanzada en Perú. En el 2000 nace la marca Alicos como paraguas y respaldo de las marcas comerciales de la compañía donde se encuentra incluido Bella Paris y Cyber que esta última es una marca dirigida al público juvenil. En el 2002 la marca Cyber. En el 2003 nace la marca Sofistique que es para atender las necesidades de las mujeres.

Alicos Internacional es una Corporación Internacional comprometida con la belleza y realización personal de la mujer. El posicionamiento es que creen en la mujer, reconocen su espíritu emprendedor y fortalecen su capacidad para transformar su vida y su entorno. A través de la venta directa, ofrecen a más de 800,000 mujeres una oportunidad de superación, mediante la opción de crear un negocio propio, brindándoles la posibilidad de un desarrollo personal que les permita mejorar su vida y la de sus familias.

Antecedentes en el mercado guatemalteco

Alicos inicia operaciones en Guatemala en el año 2000, con la idea enfocada en la distribución y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal y belleza de sus marcas líderes (Bella Paris, Sofistique y su línea juvenil Cyber), posicionándose rápidamente en el gusto y la preferencia de su clientela en especial la femenina.

Actualmente en nuestro país, el desarrollo y comercialización de productos de Cosméticos y de cuidado Personal por medio de la venta directa por catálogos es fuente de desarrollo para muchas empresas tanto nacionales como internacionales. Tal es el caso de Alicos S.A., que desde hace más de 10 años empezó operaciones en el país, cosechando muchos éxitos en las ventas de sus marcas líderes (Bella Paris, Sofistique y Cyber).

Así como la empresa ha evolucionado con el transcurrir de los años, también su capital más importante, el recurso humano. Este recurso es el motor principal en el desarrollo de toda empresa, y en el caso de Alicos y sus marcas (Bella Paris, Sofistique y Cyber) las supervisoras o gerentes de zona son las que llevan a cabo dicha labor. Ellas son las que tienen a su cargo las diferentes actividades para motivar y promover a las consultoras, y así obtener el éxito en las ventas.

Sin embargo, en los últimos años se ha detectado una gran rotación de supervisoras o gerentes de zona, motivo por el cual se realizó este estudio, para conocer el motivo de este problema, que además de causar pérdidas en tiempo, también causa pérdidas monetarias, y se determinó por medio de estudio, que la falta de competencias para cubrir el perfil de este puesto, es punto clave en el mismo.

El estudio de antecedentes de la empresa, el análisis de la estructura organización y el análisis de la Matriz FODA para evaluar oportunidades y fortalezas del giro del negocio, así como debilidades y amenazas. Este análisis fue determinante para conocer el desempeño de la empresa en el mercado, su funcionamiento y las operaciones internas.

El diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias calzadas al perfil de puesto de supervisora o gerente de zona para Alicos Guatemala, responde al compromiso de dotar a la empresa de un modelo que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible para ofrecer a las personas oportunidades de crecimiento profesional y personal. El resultado será estimular activamente el desarrollo continuo de las

competencias de su personal como vía para lograr la excelencia profesional y la máxima rentabilidad en las ventas.

La empresa es la creadora de las marcas Bella Paris, Sofistique y Cyber, como se dijo anteriormente, basados en un profundo conocimiento de sus consumidoras, para responder a sus deseos y necesidades específicas.

La propuesta Multimarcas les permite acercar a la mujer a su ideal de belleza y fortalece el negocio de las consultoras y consejeras de belleza que ofrecen sus productos.

La Corporación se compromete a un actuar transparente e íntegro. Alicos asume con responsabilidad cada una de sus acciones para crear relaciones duraderas que permitan un crecimiento sostenible. La empresa tiene que cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, sin embargo, pueden existir otras empresas que también lo hagan satisfactoriamente.

Detrás de cada idea, cada producto y cada estrategia, hay un colaborador Alicos comprometido con su visión, y este es el caso de las Supervisoras o Gerentes de Zona, demostrando quienes demuestran liderazgo, pasión, compromiso, orgullo y trabajando en equipo para lograr retos extraordinarios.

El mercado abarca el nivel nacional, siendo su principal objetivo que Alicos crezca como empresa hasta un nivel de mercado internacional y que el número de consultoras crezca para que sus ventas sean altas y producir más cosméticos La fundación Alicos en la actualidad opera en dieciseis países. El número de consultoras alcanza la cifra de 6.000 en Guatemala, y todo esto gracias a su fuerza de ventas, sus Supervisoras o Gerentes de Zona.

1.2 Visión

Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

1.3 Misión

La misión de la empresa Alicos se ha convertido en un credo para el personal, siendo éste: Creemos en la mujer: Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno.

Creemos experiencia de Marca Memorable que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores; generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.

Creemos que todos aspiramos a nuestra realización y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla, buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.

Creemos en el trabajo en equipo, en la confianza y en la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible.

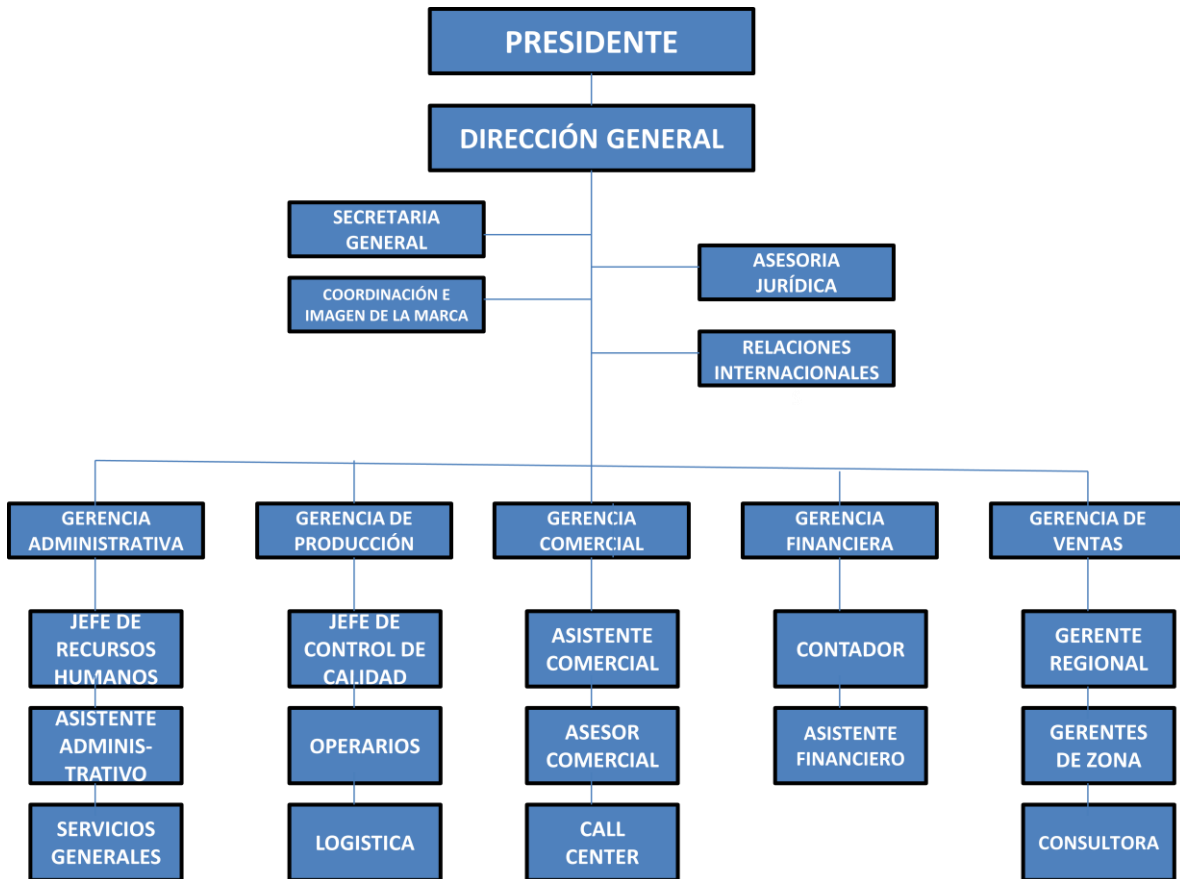
1.4 Valores

- Liderazgo: Dirigir la vida para lograr lo propuesto. Es inspirar e impulsar el cambio
- Pasión: Es la energía y el entusiasmo que nace de disfrutar lo que hacemos y que nos impulsa a desarrollar nuestro máximo potencial.
- Compromiso: es creer en Alicos y vivir su filosofía. Es asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan para contribuir al logro de nuestra visión y alcanzar nuestra realización personal.
- Orgullo: Es compartir una historia de éxito que nos respalda e inspira. Es ser parte de un equipo capaz de emprender y lograr retos extraordinarios. Es cuidar y contribuir al prestigio y éxito de Alicos.

1.5 Organigrama de Alicos

El organigrama de la empresa Alicos Guatemala se presenta en la gráfica 1:

Gráfica 1. Organigrama Alicos



Fuente: Alicos Guatemala, elaboración propia, 2013.

1.6 Análisis FODA

El FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa), la cual se determina por la oportunidades y amenazas de la empresa; y de las características propias (situación interna) de la misma, las cuales se determinan por la fortaleza y debilidades de la empresa. La Matriz FODA es la herramienta diagnóstica estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

La Matriz FODA se desglosa en las siguientes sub variables de estudio para fines de esta propuesta:

1.7 Variables del Micro entorno (Fortalezas y Debilidades)

- Empresa: estructura organizacional, recursos humanos, materiales y financieros, procesos, procedimientos, manuales y otras variables de interés.
- Proveedores;
- Clientes;
- Intermediarios;
- Competencia
- Públicos en general.

1.8 Variables del Macro entorno (Oportunidades y Amenazas)

- Factores Políticos
- Factores Legales
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos y
- Factores Naturales

A continuación se muestra el Análisis FODA de Alicos en el cuadro 1

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estructura Organizacional existente ▶ Respaldo Internacional con más de 30 años en el mercado y presencia en 16 países. ▶ Posee Programas de Liderazgo ▶ Apoyo de la dirección para la creación de manuales ▶ Planeación estratégica de RR HH ▶ Desarrollo y crecimiento dentro de Alicos ▶ Tres modernas salas de ventas ▶ Fidelidad del cliente ▶ Infraestructura moderna ▶ Recursos financieros necesarios ▶ Desarrollo y crecimiento dentro de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alianzas estratégicas con otras empresas ▶ Disposición de recursos financieros para crecimiento del negocio ▶ Macro economía estable ▶ Aranceles y tributos favorables ▶ Acceso tecnológico ▶ Nuevas Eco tendencias favorables en el mercado cosmético |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Incremento en la rotación de supervisoras de ventas ▶ Inexistencia de Manuales de perfiles y de competencias ▶ No existe un programa dirigido a cómo desarrollar las competencias en los perfiles de puestos ▶ Mediciones del desempeño cada 6 meses ▶ La competencia ofrece productos similares a mejor precio | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inestabilidad de precios por competencia ▶ Producto pirata o de contrabando en el mercado cosmético a precios bajos ▶ Incremento de empresas dedicadas al mercado cosmético ▶ Manifestaciones afectan el desarrollo normal de las empresas |

Fuente: Alicos Guatemala, elaboración propia, 2013

1.9 Descripción del Problema

La razón principal para el desarrollo de este proyecto es desarrollar un modelo de gestión que permita identificar las causas de la alta rotación en sus Supervisoras o Gerentes de zona en los últimos meses, sin embargo hay variables que también han afectado la alta rotación de personal para lo cual se consideran parte de la problemática:

La estructura organizacional de la empresa le falta determinar la estructura en el Departamento de ventas;

Los planes genéricos y estratégicos en la empresa son inexistentes

Los manuales de perfiles y competencias de personal de ventas prácticamente son inexistentes;

Los programas de capacitación dirigidos al desarrollo de las competencias en los Perfiles de Puestos son inexistentes

Las mediciones sobre evaluaciones del personal son cada seis meses

Los procesos internos del servicio al cliente son complicados y largos

Las políticas internas de precios y personal se rigen por territorios

El recurso humano ha incrementado la rotación, sobre todo en el puesto de las Supervisoras de Ventas

Los clientes y consumidores finales rechazan el precio de los productos

La existencia de muchos proveedores en la industria de la cosmética, belleza y el cuidado personal.

Los productos piratas que se venden establecen precios bajos que afectan a las empresas legamente instituidas.

1.10 Pregunta de Investigación

¿Con la implementación de un Modelo de Gestión se establecerán las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos?

1.11 Justificación

En este sentido se justifica el estudio de las competencias adecuadas que debe tener cada Supervisoras o Gerente de zona, con el afán de encontrar las mejores y posibles soluciones para la satisfacción tanto de la empresa como de sus colaboradoras.

El diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias calzadas al perfil de puestos de Supervisora o Gerente de zona de Alicos Guatemala responde al compromiso de dotar a la organización de un sistema que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible de sus recursos humanos, ofrecer a las personas oportunidades de crecimiento profesional y personal y estimular activamente el desarrollo continuo de sus competencias, como vía para lograr la excelencia profesional y así obtener mayor rentabilidad.

Las competencias son el concepto de referencia del modelo y de todas las prácticas de gestión de personas asociadas al mismo. Estas competencias se derivan directamente de la estrategia de la empresa y recogen y respaldan nuestros objetivos, nuestros valores y nuestras señas de identidad de lo que somos actualmente como Organización y de lo que queremos llegar a ser en el futuro.

1.12 Objetivo General

Hacer un diagnóstico que establezca un modelo de gestión para la empresa Alicos, para el logro de los objetivos de la misma;

1.13 Objetivos específicos

Desarrollar a estructura organizacional de la empresa en el Departamento de Ventas;

Determinar los nombres de planes genéricos y estratégicos en la empresa;

Establecer los manuales de perfiles y competencias de personal de ventas;

Desarrollar los programas de capacitación dirigidos al desarrollo de las competencias en los perfiles de puestos.

Determinar los indicadores de las mediciones sobre evaluaciones del personal y su frecuencia;

Establecer que procesos internos del servicio al cliente son complicados y largos;

Determinar los elementos sobre qué políticas internas de precios y personal se deben de desarrollar;

Establecer las causas del incremento de rotación del recurso humano sobre todo en el puesto de las Supervisora de Ventas;

Determinar qué tipo materia prima afecta el abastecimiento y la venta de los productos;

Establecer los productos que son rechazados por los clientes dados el incremento de precios, según el personal de ventas.

Determinar los nombres de los proveedores de la industria cosmética para la creación de banco de datos.

Establecer los precios en la generalidad de líneas de productos de los productos piratas que afectan las categorías de las líneas de productos de la empresa.

1.14 Alcance

El alcance establece hasta donde se pretende o planea llegar con la investigación. Méndez (2001), hace referencia a los aspectos que se deben abarcar al establecer los alcances de la investigación:

Espacio: Se refiere al área geográfica, lugar o territorio donde se va a realizar la investigación, por ejemplo: país, región, ciudad, sector empresarial, organizaciones ente otros. El espacio donde se desarrollará la investigación es el lugar donde tiene su sede la empresa Alicos es la ciudad de Guatemala.

Tiempo: Se refiere al periodo de tiempo en el cual se va a realizar la investigación, así como cuándo ocurre el fenómeno, y qué periodo específicamente se abarcará como parte de la investigación. El caso de estudio establece el tiempo que se llevará la investigación para la Empresa Alicos, el cual se muestra en el cuadro 1.

Universo: Se refiere a los elementos que se abarcarán para la investigación. La empresa será objeto de investigación en el Departamento de Ventas.

1.15 Cronograma

| | CONCEPTOS | MESES | | | | | |
|---|--|-------|-----|-----|------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Evaluación Integral de la Empresa Alicos Guatemala | | | | | | |
| 2 | Diagnóstico y Preparación del Anteproyecto | | | | | | |
| 3 | Planteamiento del Problema Alicos Guatemala | | | | | | |
| 4 | Recolección de datos | | | | | | |
| 5 | Análisis de Resultados | | | | | | |
| 6 | Conclusiones y Recomendaciones | | | | | | |
| 7 | Informe Final | | | | | | |
| 8 | Revisión | | | | | | |
| 8 | Porcentaje de Avance | 25% | 50% | 75% | 100% | | |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La ilustración 3 muestra las actividades que se realizarán hasta el 17 agosto, ya que en esa fecha se estará dando por terminada la primera parte de esta propuesta.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 Conceptos Generales

2.2 Modelo de Gestión

La gestión es considerada por Blake (2003), como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa.

Asimismo, a través de páginas web se encuentran otras definiciones, tales como: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente en la acción y efecto de administrar.

La gestión de los recursos humanos de cualquier empresa o entidad puede adoptar diferentes patrones organizativos; éstos dependen de cuestiones como el entorno económico en el que se desenvuelve la entidad, la concentración o distribución de su capital, el tamaño de la compañía, la cultura empresarial (valores, costumbres e ideas predominantes), etcétera.

Si se tiene en cuenta el grado de participación de las personas en la empresa donde trabajan, distinguiremos en un extremo los sistemas de gestión muy autoritarios, y en el otro, los sistemas participativos. Los primeros se caracterizan por el predominio de la comunicación descendente (los cuadros intermedios y los trabajadores son meros ejecutores de las órdenes que reciben), la centralización en la toma de decisiones (poder muy concentrado), el establecimiento de objetivos por la dirección (sin la participación de quienes han de alcanzarlos) o la falta de autonomía para su consecución.

Por el contrario, en los sistemas participativos de gestión, la adopción de decisiones suele estar descentralizada; existe cierto equilibrio entre la comunicación descendente y la ascendente (los escalones subordinados tienen voz, se cuenta con ellos); el sistema de objetivos es participativo (al establecerlos se tienen en cuenta las observaciones de quienes deben alcanzarlos, incluso se negocian entre éstos y la dirección), y además existe bastante autonomía en la forma de actuar para conseguir las metas fijadas.

Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de recursos humanos (McGraw-Hill, 2007), cita la clasificación de Likert sobre sistemas de administración de las organizaciones humanas que, en definitiva, son modelos de gestión de recursos humanos.

Concretamente señala los siguientes:

- Sistema autoritario y fuerte: Consiste en establecer un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace hincapié en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- Sistema autoritario benévolo: Estriba en crear un clima de confianza condescendiente (la típica del amo hacia el esclavo, paternalista, diríamos nosotros) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, escasa interacción humana y algunas decisiones están centralizadas y se basan en prescripciones y rutinas.
- Sistema participativo, consultivo: Se trata de propiciar un ambiente en el que hay más confianza, aunque ésta todavía no es total. Existen algunas recompensas, existe interacción humana moderada, se produce pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
- Sistema participativo de grupo: Es el que origina un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

En definitiva, la clasificación de Likert gira en torno al eje centralización, gestión autoritaria/descentralización, gestión participativa.

La aportación realizada por McGregor a través de sus teorías X e Y, también incide en el contraste entre modelos autoritarios y participativos de gestión de recursos humanos

Entre los posibles modelos de gestión de personas, la literatura suele distinguir entre el modelo tradicional o de dirección de personal y el de dirección de recursos humanos. El abandono progresivo del primer modelo y la adopción del segundo vienen condicionados por el aumento de la competencia al que se ven sometidas las empresas.

En la situación de mercados abiertos, no intervenidos, que caracteriza a la economía de nuestra época, sólo las empresas más competitivas sobreviven y tienen éxito.

2.3 Competencias

Las competencias establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otra. Sobre éstas han sido mucho los autores que la han definido y entre ellos se encuentran:

Alles (2007) “característica de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

David McClelland (2007) “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Ahora bien, lo que David McClelland (2007) llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy ambicioso al englobar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral. Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus: Capacidades cognoscitivas: aptitudes, rasgos de personalidad, tendencias de conducta: actitudes, conocimientos adquiridos (teóricos y prácticos).

Aptitudes: hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles similares)

en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables. Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento.

Las aptitudes no nos informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

Personalidad: conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada.

Los rasgos de personalidad son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto a su ambiente. De esta manera, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Muchas veces los rasgos se estimulan en una situación y no en otra. Un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación. El concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesario para explicar la variabilidad de la conducta.

El concepto de rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones, se distinguen cinco tipos de rasgos:

Rasgos de capacidad: Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.

Rasgos de temperamento: Se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta. Si uno tiende a trabajar de manera

Rasgos dinámicos: Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.

Rasgos superficiales: Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.

Rasgos fuente: Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos.

Actitudes: disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado. El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

Conocimientos: representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos. Cuando se organiza de manera apropiada, permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros. Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

El adquirido en la formación tradicional: CONOCIMIENTO TEÓRICO

El adquirido por la experiencia profesional: CONOCIMIENTO PRÁCTICO

La técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de la formación del sujeto, su experiencia profesional y las herramientas de evaluación.

En resumen se puede decir que las competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y

complejidad técnica, que no provienen de la aplicación de un currículum, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Tipos de Competencias

Existen muchos tipos de competencias de acuerdo a la opinión de cada autor: Según Arias (1998), las competencias se clasifican en las siguientes categorías:

Habilidad: es la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales

Conocimiento: es la información que una persona tiene sobre un área determinada.

Rol social: es la imagen que una persona proyecta en público.

Imagen propia: es el sentido de identidad y valor que una persona tiene de sí misma.

Rasgo: son las características permanentes de una persona, y pueden estar relacionados con capacidades físicas. Butteriss (2001) las clasifica como:

a. Competencias generales:

Conocimiento de la empresa.

Servicio al cliente

Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos

Respaldo al cambio organizacional

Trabajo en equipo

Liderazgo

Habilidades interpersonales

Eficacia personal

b. Competencias técnicas

Desarrollo y aportación de formación

Gestión de distribución y administración de beneficio

Sanidad y seguridad

Relaciones laborales y con los empleado

Selección y contratación de personal

Sistema de información de recurso humano Spencer y Spencer (Alles 2007) clasifica las competencias en:

a. Competencias de logro y acción

Orientación al logro. Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa. Búsqueda de información.

b. Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

c. Competencias de influencia

Influencia e impacto.

Construcciones de relaciones.

Conciencia organizacional.

d. Competencias gerenciales

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

e. Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

f. Competencias de eficacia personal

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

Alles (2008) explica que las competencias, se clasifican en:

a. Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

b. Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Gestión por Competencias

Según San Epifanio y Velazco (1999), es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos de buena actitud en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

2.4 Modelo de Gestión por Competencias

Un esquema global por competencia según Alles (2007), debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Acotando además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos. Las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son:

Modelo sea aplicable y no teórico; Comprensible por todos los integrantes de la organización

Útil para la empresa

Fiable

Fácil manejo;

Conjunto permita el desarrollo de las personas.

Alles (2007) describe los pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencia de la siguiente manera:

Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.

Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.

Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.

Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.

Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

El propósito de la implementación de un modelo de gestión por competencia se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Por otro lado David McClelland un gran innovador del Management. Recupero sus teorías en un artículo realmente interesante titulado Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial publicado en el Boletín Económico ICE N. 2795. Es un buen comienzo para conocer cómo las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. David McClelland fue el primero en acuñar el término (competencia), allá por 1975.

El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad, puede (interpretar lo que ve) añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato.

2.5 Departamento de Ventas (Fuerza de Ventas)

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

Mientras que por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes, para que una fuerza de ventas funcione eficazmente y cumpla así con los objetivos de ventas de la empresa, es necesario gestionarla o administrarla adecuadamente.

Veamos a continuación las actividades o funciones que comprende la gestión o administración de la fuerza de ventas:

Organización de la Fuerza de Ventas

La primera función de la gestión o administración de la fuerza de ventas consiste en su organización.

La organización de la fuerza de ventas (Manual de Políticas Alicos, 2011), empieza por diferenciar a la fuerza de ventas interna (los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa), de la fuerza de ventas externa (los vendedores que salen al campo en este caso son las supervisoras o gerentes de zona).

En caso de contar con vendedores externos es necesario determinar la estructura que contará esta fuerza de ventas, si se va a utilizar una estructura por territorio, una estructura por producto, una estructura por cliente, o una combinación de éstas:

- Estructura por territorio: a cada supervisor de venta se le asigna un determinado territorio geográfico en el que reclutara personas interesadas en vender los productos por catálogo con que cuente la empresa. Bajo esta estructura el vendedor tiene la posibilidad de entablar relaciones duraderas con las consultoras de ventas.
- Estructura por cliente: cada Supervisora de zona se especializa en la venta a determinados consultoras. Esta estructura permite atenderlas según su nivel de consumo, algunas supervisoras atenderán a consultoras que compren bastante, mientras que otros atenderán a los compran regular o poco.

2.6 Selección de Supervisora de Ventas

Gran parte de éxito de la fuerza de ventas de la empresa dependerá de la buena selección de los vendedores o supervisores que la conformarán.

La selección de vendedores empieza por determinar los requisitos que deberá cumplir un vendedor para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo, por ejemplo, se determina la experiencia que se quisiera que el vendedor tenga, así como algunas características propias de los vendedores que se desearía que posea.

Una vez que se ha determinado los requisitos que deberá cumplir un postulante, se procede a buscar a las supervisoras de zona que cumplan con estos requisitos, por ejemplo, a través de recomendaciones, avisos o anuncios en el periódico o en Internet, agencias de empleo, etc.

Y luego, una vez que se cuenta con algunos postulantes, se procede a evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, y a seleccionar y contratar a las supervisoras o gerentes de zona que mejor cumpla con los requisitos que se han solicitado (Manual de Políticas, Alicos 2011)

Capacitación de Supervisoras o Gerentes de zona

Otra de las actividades o funciones de la gestión o administración de la fuerzas de ventas consiste en la capacitación de las supervisoras.

En el caso de los nuevos supervisoras de zona se les debe hacer conocer las instalaciones de la empresa, presentarles a su gerente regional y compañeros, instruirlos sobre el mercado y las políticas de la empresa y, sobre todo, instruirlos sobre el producto o servicio que venderán y sobre todo lo relacionado con éstos.

Y luego de esta capacitación inicial, la cual podría tomar unas semanas o incluso meses, se procede a brindarles a las supervisoras una capacitación permanente, por ejemplo, a través de charlas periódicas, reuniones de ventas, seminarios, cursos, etc.

Motivación de vendedores

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

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

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

2.7 Consejeras o Representante de Ventas

El éxito de la operación de ventas directas normalmente se incrementa o disminuye junto con la cantidad de representantes de ventas activas. De este modo, incrementar las representantes de ventas es de mayor importancia que expandir las ventas. Cada recluta, prácticamente puede ser considerada como una nueva tienda de Alicos que abre. Es realmente por medio de recomendaciones y de una cultura oral en la que se cimenta el canal de ventas. Hoy día Alicos cuenta con más de 6,000 representantes o consultoras en su fuerza de ventas, a nivel nacional.

Capacitaciones para Representantes de Ventas o Consejeras

Las representantes o consultoras de Alicos son entrenadas constantemente por medio de cursos de actualización, discos o Cd llamados “Capacitación Alicos”, libros, y casetes de capacitación. Actualmente las representantes tienen acceso a materiales de capacitación a través del internet, así como pasar por este medio su pedido, ahorrándoles tiempo y trabajo. Una de las claves cruciales de la buena fortuna de Alicos ha sido la habilidad de inspirar y motivar a sus representantes de ventas.

Plan de Comunicación Interna para Consejeras o Consultoras de Ventas

Las Consejeras de Ventas realizan su trabajo en su propia residencia, por lo mismo en la actualidad, para paliar esta distancia, reciben por correo ordinario invitaciones, comunicados y otros materiales, que se complementan con información directa de sus responsables en las múltiples reuniones que se llevan a cabo.

Incentivos para Representantes de Ventas y Consejeras de Belleza

Alicos, consiente del valor que tienen sus consejeras, las motiva con incentivos como

- Certificados de regalo
- Electrodomésticos
- Rifas
- Pases

Para Alicos sus consultoras o representantes de ventas son su capital más importantes pues son ellas en mancuerna con las Supervisoras de zona las que hacen posible las ventas.

2.8 Ventas por Catalogo

La venta por catálogo (Wikipedia) es un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos de belleza, ropa, y otros por medio de catálogo siendo el instrumento primordial las consultoras de ventas. La venta por catálogo usa las herramientas del marketing directo, que es el conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la transferencia de bienes y servicios al comprador, dirigiendo sus esfuerzos a un mercado potencial cualificado, utilizando los mejores medios, con el objetivo de solicitar una respuesta por teléfono, internet,

correo ordinario o una visita personal de un cliente actual o potencial. En el concepto de venta por catálogo sobresalen tres características importantes y diferenciadoras:

- 1.- Constituye una alternativa a los métodos de venta tradicionales, al canal de distribución de mayoristas y minoristas.
- 2.- Utiliza medios como el teléfono, internet, correo ordinario o visitas personales para la captación del cliente, la promoción y el envío de los productos.
- 3.- El cliente realiza la compra habiendo visto previamente los productos solicitados a través del catálogo de la compañía.

La Venta por Catálogo es una fórmula propia de una sociedad de consumo evolucionada, que permite acercar al consumidor final un gran surtido de artículos sin necesidad de acudir a la tienda.

El catálogo, la tienda e Internet se han revelado en los últimos tiempos cada vez más como vías de distribución complementaria que se necesitan entre sí, y solo como excepción se excluyen.

El Cliente no es de tienda, de Internet o de correo, es Cliente de una serie de productos, de una marca. Y esa marca aprovechará mejor sus oportunidades comerciales cuantos más canales de distribución coherentes pone a su alcance.

Componentes de la Venta por Catálogo

Catálogos: Publicaciones impresas o producidas por medios electrónicos mediante los cuales se presenta un conjunto de productos en una lista única.

Factores para que sea productiva la Venta por Catalogo

Posicionamiento válido: Oferta claramente diferenciada de la competencia.

Audiencia seleccionada: A la que se adapta plenamente la oferta planteada.

Disciplina en las líneas de productos: Eliminación o sustitución de las líneas

Fuerte creatividad en la publicidad: Es necesario que la creatividad cause cierto impacto, con la inclusión de todas las informaciones de interés para incitar a la compra.

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

El marco metodológico aplicado en el presente trabajo de Práctica Empresarial dirigida para la empresa Alicos, S. A., es el siguiente:

3.1 Fase I. Trabajo de gabinete

La fase I comprende el diseño del marco metodológico, la cual se caracteriza por ser una etapa de gabinete. La fase I define los siguientes aspectos del marco metodológico:

Método científico

El método científico aplicado en el presente trabajo de Práctica Empresarial, es el deductivo, el cual se caracteriza por resolver una situación general a situaciones particulares del fenómeno estudiado. El caso de la empresa Alicos, S.A. analizará específicamente el departamento de ventas, primordialmente a sus Supervisoras o Gerentes de zona para determinar las razones de la alta rotación de las mismas.

Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicado es el cualitativo, éste explora las relaciones sociales y roles de los integrantes de la empresa y describe la realidad de los sujetos de investigación, pone de manifiesto el comportamiento humano corporativo y las razones del ¿por qué? y el ¿cómo? O bien se realiza por medio de entrevista estructurada a un experto.

Fuentes de información

A continuación se presenta la clasificación de las fuentes de información:

Fuente Primaria: se caracteriza por obtener la información de primera mano, o sea del origen de la misma. La finalidad de este trabajo será la obtención de la fuente primaria de: los integrantes de la dirección de la empresa, los colaboradores y profesionales expertos en el caso de estudio.

Fuente Secundaria: se refieren a información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que les estudia a través de lo que otros han realizado o escrito. Las fuentes secundarias utilizadas en este caso de estudio fueron: documentos institucionales, visitas a la empresa, publicaciones o revistas, boletines, informes, noticias, libros de texto.

Sujeto idóneo de investigación

El sujeto de investigación es la persona o grupos de personas que son idóneos para la obtención de la información que requerimos en este caso de estudio. A continuación se definen los sujetos idóneos para la recopilación de datos:

Sujeto idóneo primario: Gerente de zona
María del Socorro Barrientos (zonas 16 y 17)

Lugar de investigación

El lugar de la investigación es la empresa Alicos, S.A. 5 Avenida 5-55 Z-14 Edificio Euro plaza, Guatemala, Guatemala.

3.2 Fase II: Trabajo de campo

La fase de campo requiere considerar los siguientes aspectos durante el proceso de recopilación de datos:

- a. Capacitación de los responsables de aplicar el instrumento
- b. Registrar en agenda reuniones de trabajo con los sujetos idóneos.
- c. Organizar la logística
- d. Sistematizar el proceso
- e. Registro de información
- f. Ética en la recopilación

Método de recopilación de datos de campo

El método de recopilación de datos de campo es la forma como se obtendrán los datos requeridos en el caso de estudio. El diseño del método de recopilación de datos en campo requiere de guías y formas para obtener la información, para ello se construirán:

Guías para la recopilación de datos de campo:

Guía de la entrevista estructurada para la Directora de Ventas, tiene a cargo el Departamento de Ventas, asimismo toma de decisiones importantes, respecto a la misma.

Guías para metodologías participativas en sesiones grupales en caso de aplicar.

Guía para la entrevista para expertos en los temas de; planeación estratégica, estructura organizacional.

3.3 Fase III: Trabajo de gabinete (Ordenamiento y Análisis de la Información)

El trabajo de gabinete de esta fase es determinante en el proceso ya que requiere de: ordenamiento, selección, vaciado y análisis de la información obtenida de cada uno de los instrumentos aplicados, para ello se considera las siguientes actividades:

Tabulación de datos de campo

La tabulación de datos de campo establecerá el protocolo de las visitas realizadas en el lugar, hojas de la información obtenida, fotografías y otros documentos que evidencien el trabajo realizado.

Elaboración de tablas y gráficas

La elaboración de tablas y gráficas en caso que aplique, las cuales deben de llenar las siguientes características:

Sencillez y claridad

Fuente o base

Identificación de datos

Relación de cuadro y texto

Numeración de cuadros y gráficas

Análisis y elaboración de informe final para la toma de decisiones

Esta parte requiere de: discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 4

4. Marco Operativo

A continuación se presentan los resultados obtenidos en este estudio:

Perfil del Entrevistado

La persona entrevistada labora en Alicos, S. A. desde hace 3 años, desempeña el cargo de Gerente de Zona, tiene a su cargo el sector de zona 16 y zona 17 de la ciudad capital.

Modelo de Gestión

El modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. De esta manera, el Modelo de Gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo en una entidad para el logro de objetivos.

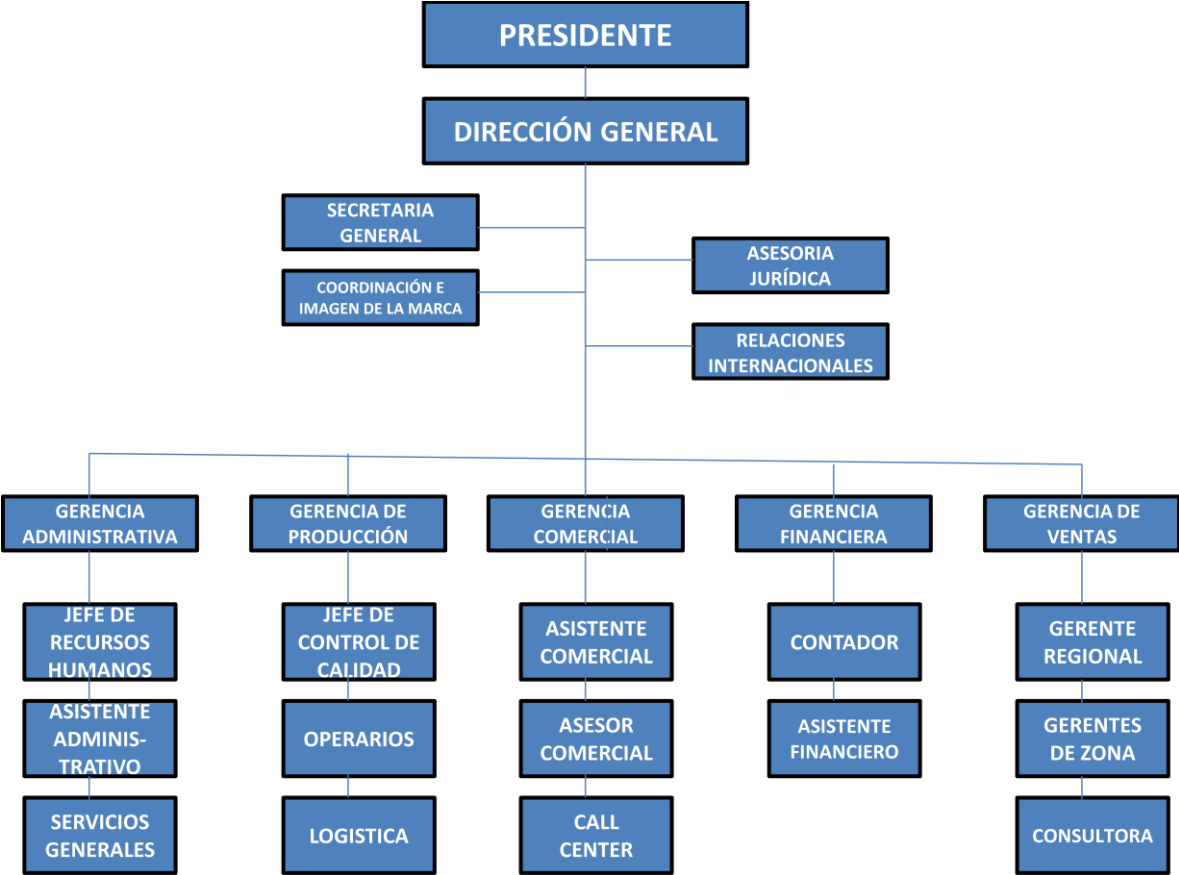
Los resultados obtenidos sobre el Modelo de Gestión fueron afirmativos en cuanto al cumplimiento de ciertos trámites que tiene la entidad para el logro de los objetivos. Según la entrevistada, el tener un Modelo de Gestión como guía de referencia, puede ser la manera idónea del trabajo de las Gerentes de Zona, y ellas desempeñaran de mejor forma su labor y así evitar la excesiva rotación que sufre actualmente el Departamento de Ventas de la empresa.

El Modelo de gestión con que cuenta Alicos, S.A. es a base de objetivos y resultados. La gestión orientada a base de objetivos y resultados está dirigida específicamente al Departamento de Ventas, quien es el encargado de la visión principal de Alicos, la cual es mejorar e incrementar las ventas día a día pero al mismo tiempo desarrollar la vida de nuestras colaboradoras y generar oportunidades de crecimiento tanto para las personas que trabajan en la empresa y para los clientes.

Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional, se define como un sistema de niveles jerárquicos, que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Los resultados obtenidos sobre el análisis de la Estructura organizacional fueron afirmativos, en el sentido de que si existe un sistema de niveles jerárquicos dentro de la empresa. Según la persona entrevistada este sistema permite que el logro de las metas de la planificación según se requiere por la Dirección General de la empresa. Actualmente la Estructura Organizacional es el siguiente:



Fuente: Alicos Guatemala, elaboración propia, 2013

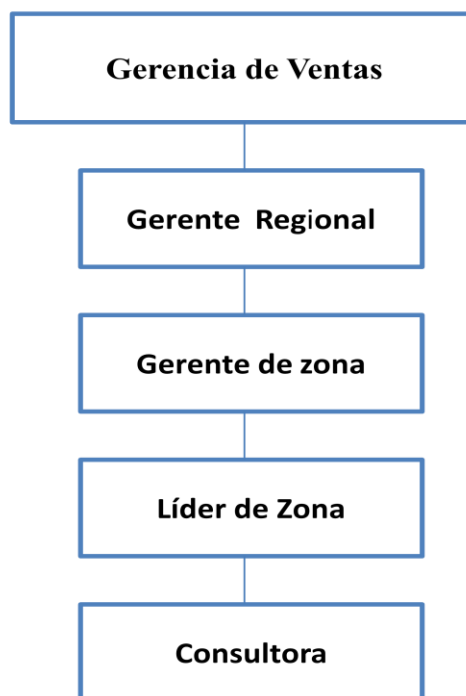
Número de personas conforman la estructura del departamento de ventas

Según la persona entrevistada la estructura en el departamento de ventas la conforman 9 personas, las cuales trabajan arduamente encaminadas en la misión de la empresa para así lograr el cumplimiento de las metas.

¿Cuántos niveles conforman el departamento de ventas?

Según los datos obtenidos de la entrevistada, el departamento de ventas está conformado por 5 niveles, que a su vez se transforman en uno para el logro de los objetivos. El sistema de esta estructura está conformado por la Gerencia de Ventas, la Gerencia Regional; la Gerente de Zona, el Líder de la Zona y finalmente las Consultoras.

Niveles que conforman la Estructura dentro del Departamento De Ventas de Alicos, S. A.



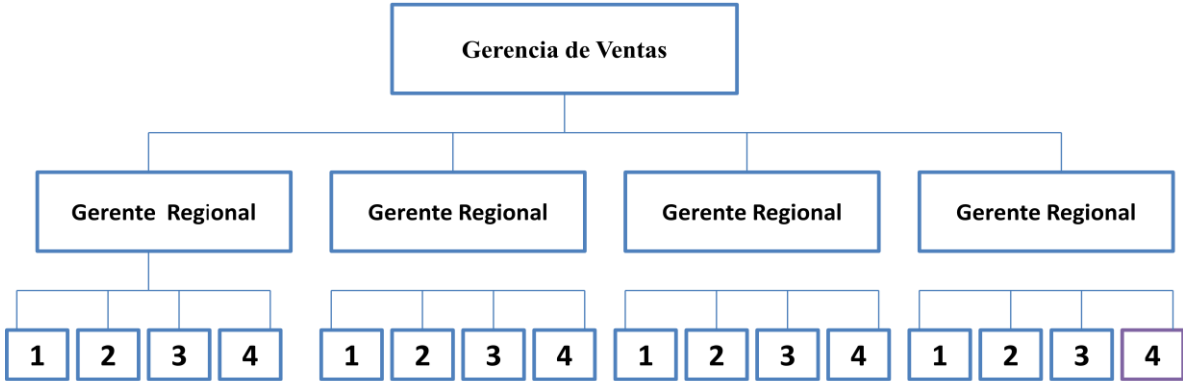
Fuente Alicos Guatemala, Elaboración propia, 2013

¿Cómo está dividida la Estructura de Ventas?

Según la persona entrevistada la estructura de ventas está dividida por territorios. La Gerencia de Ventas tiene a cuatro Gerentes Regionales, quienes tienen a su cargo 4 zonas

territoriales y esto a su vez se traduce a 4 Gerentes de Zona, que se encargan de la captación de personas interesadas en vender los productos vía catalogo que comercializa Alicos, S.A.

Estructura por Territorio dentro de Alicos, S. A.

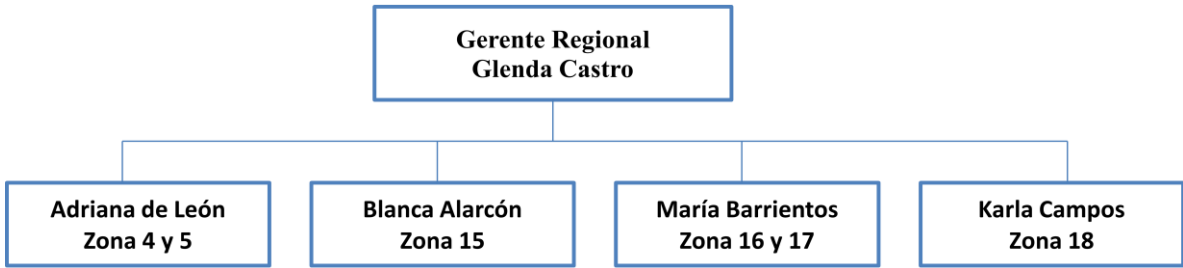


Fuente Alicos, S.A. Elaboración propia, 2013

| ¿Quién es su jefe inmediato?

Según informa la persona entrevistada su jefe inmediato es la señora Glenda Castro, quien actualmente se desempeña como Gerente Regional del Territorio Tres de Alicos.

División específica del Territorio 3



Fuente Alicos, S.A. Elaboración propia, 2013

Manual de Perfiles

El Manual de Perfiles son documentos que contienen la descripción amplia de cada puesto de trabajo, al igual que los procedimientos de cada uno. Algunos incluyen la planificación estratégica de Alicos.

Los resultados obtenidos sobre el Manual de Perfiles según la entrevistada, expresó que no sabe si la empresa cuenta con ellos, pero ella opina que los manuales de perfiles son una herramienta de gran ayuda en las empresas, pues por medio de ellos los colaboradores conocen de una mejor manera sus funciones. La persona entrevistada sugiere que se desarrollen los manuales de perfiles para los diferentes puestos que tiene la empresa.

¿Existen manuales para desarrollar competencias en Alicos?

Según informa la persona entrevistada, no tiene conocimiento si existen en la empresa los manuales para desarrollar competencias. La persona entrevistada sugiere que sean desarrollados los manuales para desarrollar competencias en la empresa para las personas que trabajan el área de ventas.

¿Cree usted que con el uso y practica de los manuales, disminuirá la excesiva rotación de personal en el departamento de ventas?

Según la persona entrevistada es afirmativo que con el uso de los manuales para desarrollar competencias, se disminuye la rotación, las personas están mejor capacitadas y aptas para hacer su trabajo.

Los Planes de Capacitación son documentos que determinan actividades planeadas sistemática e integradas entre sí, con una meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar las competencias claves del éxito.

Según los resultados obtenidos por la entrevista realizada, Alicos, S.A. si cuenta con planes de capacitación para desarrollar competencias. El Anexo 1, se adjuntan los planes de capacitación de la empresa.

¿Cada cuánto tiempo se imparten los cursos de capacitación?

Los cursos de capacitación según la entrevistada, se imparten cada 3 meses pero los contenidos muchas veces son vagos o repetidos.

Mencione ¿qué talleres de capacitación han recibido las personas que son capacitadas?

Según la persona entrevistada han recibido cursos de:

- Liderazgo
- Empowerment o empoderamiento
- Ventas
- Otros (especificar)

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Según resultados de la entrevista en Alicos, S.A. si realizan evaluaciones del desempeño al personal del Departamento de Ventas, pero según la entrevistada, hacen las evaluaciones del desempeño muy distantes una de la otra, no tienen disciplina en la evaluación del personal.

¿Cada cuánto tiempo realizan las evaluaciones de desempeño?

Las evaluaciones de desempeño las realizan cada 6 meses, lo que genera disconformidad en las colaboradoras, indica la entrevistada, no siempre se hace en este periodo de tiempo. El tiempo establecido de seis meses para realizar las evaluaciones de desempeño da mayor certeza y seguridad en los puestos de trabajo, las personas son confirmadas y al no hacerlo en este plazo de tiempo, las personas se sienten inseguras en sus puestos de trabajo.

Procesos, es un conjunto de actividades o eventos organizados que se realizan alternativa o de forma simultánea bajo ciertas circunstancias.

Según informa la entrevistada los procesos internos del servicio al cliente en Alicos, S.A. son complicados y largos y esto afecta la venta. El proceso de ventas y entrega de producto en ocasiones es largo y al final lastimosamente, el producto aparece como agotado, perdiéndose así las ventas con los clientes ya no vuelven interesarse en hacer nuevos pedidos.

¿Cuál es la razón del incremento en la rotación de las supervisoras de zona?

La persona afirmó que la razón principal del incremento en la rotación de las supervisoras de zona, es la falta de competencias en las supervisoras lo que provoca que los resultados no sean los esperados y por ende Alicos S.A., toma la decisión de despedir a la supervisora de zona.

¿Qué tipo de motivaciones se debe implementar en la empresa?

Según el resultado de la entrevista, la supervisora detalla las principales motivaciones que necesitan en Alicos, S.A. y están son:

- Desarrollo personal
- Desarrollo profesional
- Estímulos de compensación dineraria
- Incremento salarial
- Ascensos
- Buena comunicación con los superiores
- Otros

¿Qué producto ha tenido problema con los clientes debido a su escasez de materia prima?

Según la persona entrevistada los productos que han tenido problemas son las líneas de maquillajes, son los que suelen tener faltante y todo es debido a que son importados de diferentes países, por ejemplo los labiales son maquilados en Perú, Colombia, Puerto Rico y Alemania pero la materia prima es importada de Francia.

¿Cómo afecta el faltante del producto en el personal de ventas?

El faltante de producto afecta en las ventas en el poco éxito al no lograr los objetivos y metas que están plantados tanto en la misión como en la visión, el personal se desestimula asimismo se pierden clientes que se habían trabajado para que adoptaran los productos de la empresa.

¿Qué productos presentan mayor rechazo al momento que presentan incremento en el precio?

Los productos que presentan mayor rechazo según informa la entrevistada definitivamente es el producto de Tratamiento Facial, estos fidelizan clientela, y al momento de presentar el incremento las personas se sienten descontentas por el incremento de precios. La empresa ha tenido una política de incremento de precios constantes, lo cual también no permite que los clientes permanezcan dado estos incrementos constantes de precios.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la anterior entrevista se propone la Implementación de un Modelo de Gestión, que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos del Departamento de Ventas de la empresa Alicos, S.A. La función principal de este Modelo de Gestión es la creación de un Manual de Perfiles alineados a las competencias que deben tener las Gerentes de Zona de Alicos, S.A.

Por medio de dicho Manual el Departamento de Recursos Humanos contará con las bases necesarias al momento de la contratación de nuevas Gerentes de Zona en el Departamento de Ventas de la compañía.

El desarrollo de esta investigación y con base a los resultados de la entrevista realizada se determina que es necesaria su creación, debido a que actualmente dicho departamento cuenta con un alto número de rotación de personal.

Capítulo 5

5. Propuesta de un Modelo de Gestión

El diseño e implantación de un modelo de gestión incluye la realización de manuales de perfiles por competencias que responde al compromiso de dotar a la organización de un sistema que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible de sus recursos humanos, ofrecer a las personas oportunidades de crecimiento profesional y personal y estimular activamente el desarrollo continuo de sus competencias, como vía para lograr la excelencia profesional y la del servicio al cliente.

Las competencias son el concepto de referencia del modelo y de todas las prácticas de gestión de personas asociadas al mismo. Estas competencias se derivan directamente de la estrategia de Alicos, S.A., y recogen y respaldan los objetivos, valores y señas de identidad de lo que es actualmente Alicos, S.A. y de lo que quiere llegar a ser en el futuro.

5.1 Perfiles de competencias

El Manual de Perfiles por competencias para Alicos, S.A., reúnen las siguientes características:

- Referencia de puestos, y no a la persona. Los perfiles describen el puesto al que están asociados, y no a la persona que ocupa ese puesto en un momento determinado.
- Relación a las competencias necesarias para desempeñar el puesto. Los perfiles describen los puestos en términos de competencias y, por tanto, no hacen referencia directa a las funciones ni implican una relación de las actividades o tareas que se deben ejecutar en cada uno de los puestos asociados al perfil.
- Definición a partir de factores organizativos. Los perfiles se definen en función de la misión del puesto, de su área de actividad o especialización, de su ámbito de responsabilidad concreto y de su contribución diferenciada al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Omisión de relación de correspondencia unívoca entre perfiles y puestos. El mismo perfil en general, está asociado a varios puestos distintos, que aunque no impliquen la ejecución de las mismas funciones o actividades, sí comparten los mismos requerimientos, en términos de competencias, para ser desempeñados.
- Desarrollo de perfiles. Los perfiles pretenden funcionar como instrumentos útiles principalmente para el desarrollo de los profesionales. Un perfil en ningún caso equivale a un puesto y, por tanto, el perfil carece de los efectos organizativos, jerárquicos, retributivos, y otros, propio de un puesto.
- Perfiles no necesariamente compuestos por todas las competencias. La consideración de que no todas las competencias definidas en el diccionario de competencias se requieren necesariamente para el desempeño del puesto de Gerente de Zona, por lo tanto, dentro de un perfil pueden encontrarse competencias que no aplican a dicho perfil.
- Vinculación a un ámbito concreto y no susceptible de comparación directa. Las competencias a partir de las cuales se definen los perfiles son genéricas para todos los puestos de la organización. Sin embargo, la interpretación del perfil debe hacerse a la luz del contenido concreto del puesto al que está asociado, en este sentido, no es posible una comparación automática y directa entre las competencias y grados de las distintas familias de perfiles.

5.2 Perfil para el puesto de Gerente de zona

El perfil para el puesto de gerente de zona está ligado muy estrechamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa pues su misión primordial es el desarrollo de las ventas y la integración de personas que conformen parte de su fuerza de ventas a nivel consultora.

A continuación se presenta una tabla que define las funciones estratégicas (competencias) que debe realizar la persona que se integre al Departamento de Ventas con el cargo de Gerente de Zona.

Cuadro 1. Competencias a Desarrollar en el Perfil de Puestos

| SUPERVISORA DE VENTAS | | | | | | | |
|-----------------------|--|-------|---|---|---|---|---|
| COD | COMPETENCIA | GRADO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C01 | Ética Profesional | 5 | | | | | |
| C02 | Innovación y Mejora Continua | 5 | | | | | |
| C03 | Iniciativa y Profesionalidad | 4 | | | | | |
| C04 | Aprendizaje y Desarrollo Individual | 5 | | | | | |
| C05 | Comunicación | 5 | | | | | |
| C06 | Trabajo en Equipo | 5 | | | | | |
| C07 | Resistencia al Estrés | 4 | | | | | |
| C08 | Gestión y Resolución de Conflictos | 5 | | | | | |
| C09 | Competencia Operacional | 4 | | | | | |
| C10 | Desarrollo de Personas | 5 | | | | | |
| C11 | Organización y Planificación del Trabajo | 5 | | | | | |
| C12 | Gestión de Recursos | 5 | | | | | |
| C13 | Orientación de Objetivos y Resultados | 5 | | | | | |
| C14 | Servicio al Cliente | 5 | | | | | |
| C15 | Dirección de Personas y Equipos | 4 | | | | | |

Fuente Asesor, elaboración propia 2013

5.3 Características de las Competencias

Las características principales que deben tener las competencias a desarrollar para el puesto de Gerente de Zona de Alicos, S.A. son:

- Estratégicas. Se desprenden directamente de los objetivos y la estrategia de ventas de Alicos, S.A.
- Genéricas. Aplicables a toda la organización, lo cual favorece un lenguaje común y un direccionamiento único.
- Localizadas en la persona. Inherentes a las personas y no a los puestos.

- Observables. Demostrables y, por lo tanto, medibles y evaluables. Se identifican como requerimiento para el desempeño de actividades y se miden en las personas.
- Indican probabilidad de desempeño eficaz. La posesión de competencias no garantiza necesariamente una ejecución adecuada de las actividades (ya que intervienen otros factores adicionales internos y externos, como el interés, las condiciones de desarrollo, etc.) pero sí prevén una relación de probabilidad entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Orientadas a presente y futuro. Adecuadas a la realidad actual y a la evolución futura de la organización.
- Temporales. Susceptibles de evolucionar en el tiempo, a medida que lo hace la organización y su entorno, y por lo tanto, actualizables y renovables.

Escala de Competencias

Determinar en qué nivel posee la persona una determinada competencia puede resultar complejo a no ser que se identifiquen una serie de comportamientos observables que permitan constatar la existencia y grado de desarrollo de esa determinada competencia en la persona.

Por ello, para cada una de las competencias recogidas en esta propuesta se han establecido una relación de conductas que cada profesional puede mostrar como evidencia observable de su grado de desarrollo en una competencia concreta.

Dicha relación no constituye un listado exhaustivo de todos los comportamientos que pueden confirmar la existencia y dominio de una competencia, sino que más bien configuran una relación ilustrativa de éstos. Asimismo, el disponer de este conjunto de ejemplos conductuales facilita la homogeneidad en la interpretación que cada profesional hace de una determinada competencia, al tiempo que le plantea una serie de retos para ir superándose y evolucionando en su desempeño y alcanzar progresivamente la excelencia.

Los comportamientos asociados a cada competencia están ordenados en una escala que comprende cinco grados (grado 1 o básico, grado 2 o intermedio, grado 3 o bueno, grado 4 o avanzado, y grado 5 excelente). Estos cinco grados definen una línea continua, es decir,

constituyen niveles progresivos de profundización y desarrollo de cada competencia, donde la posesión de uno de los niveles indica la posesión de todos los niveles previos.

Clasificación de las Competencias

El Manual de Perfil alineado a las Competencias de Alicos Guatemala, recoge un total de 15 competencias que se estructuran de acuerdo a la siguiente clasificación:

A) Competencias estratégicas

Son aquellas competencias que derivan de la particular actividad profesional de Alicos Guatemala, y se encuentran especialmente vinculadas a su misión y sus valores.

- Ética profesional
- Innovación y mejora continua.

B) Competencias personales

Son aquellas competencias que hacen referencia a los aspectos que deben ser propios de los profesionales que integran Alicos, S. A., tanto en su dimensión individual, como en su interacción con otros.

- Iniciativa y profesionalidad.
- Aprendizaje y desarrollo individual.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Resistencia al estrés.
- Gestión y resolución de conflictos.
- Dirección de personas y equipos.
- Desarrollo de personas.

C) Competencias Operacional

Son aquellas competencias vinculadas con la operación y los procesos del día de Alicos, Guatemala.

- Competencia operacional.
- Organización y planificación del trabajo.
- Gestión de recursos.
- Orientación a objetivos y resultados.
- Gestión de relaciones externas.

NOTA. Es habitual reunir las diferentes competencias en un diccionario de las mismas, en el que se codifican en función del tipo al que corresponden, y de su orden en cuanto a si son más esenciales o más específicas. Además, dentro de cada una se identifican diferentes grados.

Como se indicó, cada puesto existente en la organización estará asociado a un perfil, que se alinea con las competencias requeridas para un adecuado desempeño del mismo

5.4 Desarrollo de las Competencias

La evolución de la persona en una competencia concreta, que se alcanza mediante diversas acciones y que se manifiesta en una mejora del desempeño y en una contribución al logro de los objetivos de la Organización.

El desarrollo se refiere a la evolución de la persona, el cambio se produce en un ámbito esencialmente individual, en una competencia concreta cualquiera de las identificadas como propias de Alicos Guatemala que se alcanza mediante diversas acciones, no sólo cursos de formación tradicionales, sino múltiples métodos y técnicas y se manifiestan en una mejora del desempeño. Indica mayor probabilidad de correcta ejecución del puesto y una contribución al logro de los objetivos de la Organización.

En efecto, gestionar por competencias implica ocuparse en definir las competencias necesarias para la ejecución de los puestos; en segundo lugar, de conocer la situación actual, en términos de competencias de la organización y de las personas; finalmente, de analizar las diferencias surgidas al comparar las competencias requeridas con las competencias actuales de las

personas, así como de poner los medios para lograr un desarrollo que permita cubrir esa diferencia existente.

Características del desarrollo de competencias

Las personas crecemos, nos formamos y maduramos a través de la experiencia. Por eso, la experiencia constituye la vía principal de desarrollo de las competencias, y para que tal desarrollo se produzca es necesario que la persona asuma un papel de protagonista activo en ese proceso de aprendizaje a través de las vivencias.

Asumir un papel de protagonista activo es necesario porque la experiencia no es suficiente para desarrollar las competencias.

Por lo tanto, el desarrollo requiere que la persona se haga consciente de lo que significa la experiencia que está viviendo, del valor que ésta tiene para impulsar un aprendizaje, y que la analice, reflexione sobre ella y extraiga conclusiones susceptibles de ser aplicadas en contextos similares, dando así lugar a una nueva experiencia a partir de la cual aprender.

Gráfica 1. De KOLB



Fuente Asesor, Elaboracion propia 2013

El Desarrollo de Competencias está interrelacionado

Por otro lado, no existe una relación unívoca entre experiencias y competencias aprendidas, sino que una misma experiencia puede ayudar a desarrollar varias competencias distintas, al igual que una misma competencia puede ser desarrollada a través de un amplio abanico de experiencias diferentes.

En esta misma línea, el desarrollo de las diversas competencias es interdependiente, de forma que la evolución en una de ellas impacta positivamente sobre las demás (por ejemplo, una mejora en la competencia de comunicación tiene un efecto beneficioso en la competencia de trabajo en equipo o de desarrollo de personas).

En este sentido, el objetivo de esta propuesta para la implementación de un Modelo de Gestión que permita crear el Manual de Perfiles alineados a las Competencias es proporcionar a las Supervisoras de Ventas una orientación acerca de cómo aprender y desarrollar de forma efectiva las competencias estratégicas, personales y funcionales.

Asimismo, tiene una doble función y un doble destinatario. Por un lado, persigue servir como herramienta de autodesarrollo a todas las personas que forman parte de Alicos, S. A. apoyándolas y orientándolas en su avance continuo de competencias. Por otro, pretende funcionar como un repertorio de consulta de alternativas posibles para aquellos profesionales de la Organización que están implicados de alguna manera en la gestión y en el desarrollo de las personas y que, por tanto, deciden o diseñan en cierta medida los medios y las herramientas de aprendizaje que Alicos, S. A., pone en marcha (por ejemplo, técnicos de formación, técnicos de recursos humanos, responsables de equipos de trabajo de todas las áreas, etc.).

Por tanto, esta Propuesta establece un plan de formación y sugiere una serie de acciones de aprendizaje que resultan útiles a la hora de cubrir algunas necesidades de desarrollo. Por ello, la relación de herramientas de aprendizaje que se recoge en esta propuesta no es un listado cerrado, sino más bien una muestra amplia que se deberá ir modificando, ampliando y adecuando a las necesidades de la Organización.

Capítulo 6

6. Propuesta de Marketing

Según el análisis FODA y de acuerdo al resultado de la entrevista realizada, se observó que una de las amenazas con las que cuenta Alicos, S. A., es el incremento en la competencia de Empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos y de tratamiento personal, por lo cual se propuso la Estrategia de Fidelización.

6.1 Estrategia de Fidelización de clientes:

Consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

Para Alicos Guatemala, S. A., fidelizar clientes no solo le permite lograr que el cliente vuelva a comprar, sino que también permite lograr que recomiende los productos a otros consumidores.

Al Alicos, adoptar dicha estrategia, además de brindar un mejor servicio, evitara que los clientes compren los productos que ofrece la competencia.

Entre las acciones a tomar al desarrollar dicha estrategia se encuentran:

- ✓ Brindar incentivos o promociones de ventas
- ✓ Servicio al Cliente de calidad que incluya:
 - Servicio Pre y post en el que el cliente se sienta motivado a seguir adquiriendo los productos de Alicos.
 - Acompañamiento y soporte en el uso de todos los productos de Alicos.
 - Guía para el consumidor
 - Tarjeta de cumpleaños con un descuento de 5% en su próxima compra

Los productos de Alicos son diferenciados desde el momento en que son creados, ya que cada uno de ellos refleja la elegancia y el buen gusto. Al Alicos implementar la Estrategia de Fidelización en conjunto con la de diferenciación, el cliente estará seguro que está en la empresa amiga que lo respalda y le garantiza calidad sin rival.

Entre los incentivos que se implementaran encontramos:

- ▶ Tarjeta de puntos cliente frecuente: Por medio de esta tarjeta la estrategia de fidelización quedara plasmada en puntos, ya que cada vez que el cliente compre productos en Alicos, estará acumulando puntos que luego podrá cambiar por producto.
- ▶ Dos por Uno: Esta promoción estará dirigida específicamente en los productos cosméticos como labiales y delineadores.

Todos estos beneficios que recibirá un cliente fiel estarán de la mano con la Competencia de Comunicación que las Supervisoras desarrollaran al estar implementado el Manual de Competencias por Perfiles, y lo mejor de todo esto es que además de ser una Estrategia barata es una Estrategia funcional.

Capítulo 7

7. Propuesta Financiera

A continuación se proponen las siguientes acciones para la empresa Alicos Guatemala S.A., según los resultados obtenidos sobre la Implementación de un Modelo de Gestión que facilite la elaboración de un Manual de Perfiles alineados a las Competencias que debe poseer una gerente de zona.

Cuadro 2 Presupuesto para Modelo de Gestión (Elaboración de Manuales)

| No | Acción | Responsable | Plazo | Valor |
|-----|---|----------------------------------|------------|-------------------|
| 1 | Implementación de un Modelo de Gestión | Director Recursos Humanos | Mes | Q. |
| 1.2 | Creación de Manuales de Perfiles alineados a las Competencias | | 3 meses | 20,000.00 |
| 1.3 | Contrato de Experto | | 3 meses | 50,000.00 |
| 1.4 | Contrato de operativo para aplicar | | 12 meses | 40,000.00 |
| | Totales | | | 110,000.00 |

Elaboración propia, 2013.

Cuadro 3 Presupuesto para la Estrategia de Fidelización de Clientes

| No | Acción | Responsable | Plazo | Valor |
|-----|---|------------------------------|------------|------------------|
| 1 | Implementación de Estrategia de Fidelización de Clientes | Gerencia de Marketing | Mes | Q. |
| 1.2 | Tarjetas de Puntos por compra | X | 3 meses | 25,000.00 |
| 1.3 | Promoción Dos por Uno | X | 3 meses | 40,000.00 |
| | Totales | | | 65,000.00 |

Elaboración propia, 2013

El Monto de la inversión de Alicos Guatemala S. A., para la Implementación de un Modelo de Gestión asciende a la suma total de Q. 175,000.00. Siendo Q. 110,000.00 el monto asignado tanto para la creación de los Manuales de Perfiles como para la Capacitación que dictará el Experto. Y Q. 65.000.00 destinado a la realización y puesta en Marcha de la Estrategia de Fidelización, la cual será llevada a cabo durante 3 meses. Dicha estrategia está ligada estrechamente a la Realización de los Manuales y Capacitación que se desarrollará por medio de la Implementación de un Modelo de Gestión que pretende frenar la excesiva rotación de personal así como el logro de los objetivos de Alicos Guatemala, S.A.

Conclusiones

Este Modelo de Gestión permite la creación del Manual de Perfiles alineados a las competencias que toda supervisora de ventas debe poseer, asimismo responde al compromiso de dotar a la organización de un sistema que permita, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible de sus recursos humanos. Ofrecer a las personas oportunidades de crecimiento profesional y personal, así como estimular activamente el desarrollo continuo de sus competencias, como vía para lograr la excelencia profesional.

El desarrollo de las Competencias es uno de los objetivos primordiales del estudio ya que una persona a la cual se le motive a desarrollar su máximo potencial se sentirá aún más identificada con la organización, sentirá pertenencia a la misma y dará el cien por ciento.

Recomendaciones

De acuerdo al diagnóstico y evaluación que se realizó a la empresa Alicos, específicamente en el Departamento de Ventas se recomienda:

- La creación de un modelo de gestión que establezca las acciones que apoyen el logro de los objetivos de dicho departamento
- La creación e implementación de Manuales de Perfiles alineados a las competencias con las que toda supervisora de ventas debe contar
- Desarrollar planes de capacitación que determinen actividades sistemáticas e integradas entre sí, con la meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar las competencias de las supervisoras de ventas.
- Realizar evaluaciones del desempeño cada tres meses para una mejor y más eficaz medición. Asimismo esto permitirá conocer los avances del modelo de gestión, y el personal se sentirá mucho más seguro y enfocado en sus labores.

Referencias Bibliográficas

Libros

- ✓ Alles, Martha Alicia (2007) Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. (Ediciones Granica) Buenos Aires, Argentina 2007
- ✓ Alles, Martha Alicia (2008). Desempeño por competencias, evaluación de 360°. (Edición Actualizada) Editorial Granica. Argentina
- ✓ Alles, Martha Alicia (2004) Diccionario del Comportamiento. Gestión por Competencias (Ediciones Granica) Buenos Aires, Argentina (2004)
- ✓ San Epifanio, J. y Velasco, A. 2008). Jugar en equipo. Segunda Edición. Editorial Planeta Colombia S.A. Colombia.
- ✓ Butteriss, Margaret (2004, 2006) Reinventando los Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento
- ✓ Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos (McGraw-Hill, 2007)
- ✓ Blake, Oscar J. (2005). La Capacitación (Ediciones Macchi). Buenos Aires, Argentina (2005)
- ✓ Arias, F. (2010). Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.

Fuentes Electrónicas

- ✓ <https://www.opeatal.com/formación/mod/glossary/view.php>
- ✓ https://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interés_glosa_terminos.htm
- ✓ <http://ucb.belcorp.biz/index.php/escuela-de-planeamiento>
- ✓ <http://wikipedia>

Otras Bibliografías consultadas

- ✓ Manual de Políticas Alicos, S. A. (2011)

ANEXOS

Anexo 1.

Planes de Capacitación Alicos, S. A.



Planes de Capacitación

ALICOS

Los Planes de Capacitación te ofrecen programas que responden a los retos específicos de tu rol y te permiten ser motor de crecimiento para tu equipo y para tu negocio. Si eres Gerente Regional o Gerente de Zona de nuestra fuerza de ventas, desarrollarás comportamientos que te ayudarán a mejorar los niveles de retención y productividad de tus consultoras. Si eres Líder o Consultora, los programas te darán herramientas para alcanzar el éxito en tu negocio, convirtiendo la tecnología en tu aliada.

Inducción Gerentes de Zona

Asegura tu éxito como Gerente de Zona. Con este programa podrás potenciar al máximo tus capacidades, logrando cumplir tus labores más allá de lo esperado y en tiempo record.

Fecha: Enero

Dirigido a: Gerentes de Zona

Plan de capacitación fuerza de Ventas

Mejora la efectividad de tu fuerza de ventas alineando los procesos, herramientas y gestión de personas para lograr el 4/4 y la Productividad de Líderes, con Gerentes de Zona y Gerentes Regionales realmente productivas y comprometidas con el negocio.

Curso 1: Tu éxito a un click de distancia

Aprende cómo impulsar el desarrollo de tu fuerza de ventas a través de metodología y herramientas tecnológicas que marcan la diferencia.

Curso 2: Herramientas digitales para el éxito de tu negocio

Entrénate en la gestión de personas, procesos y herramientas que potencian tu liderazgo en el campo. Aprende cómo sacar el mejor provecho de la tecnología para impulsar el éxito de tus consultoras líderes y consultoras.

Curso 3: Formando la Mejor Fuerza de Ventas: Impacta en el Negocio con Reuniones Afectivas y Efectivas

Ejercítate en motivar, inspirar y desarrollar a tus equipos a partir del dominio de la comunicación y la facilitación de procesos de aprendizaje.

Dirigido a: Gerentes Regionales, Gerentes de Zona y Consultoras Líderes.

Consultoras Líderes

Encuentra oportunidades para tu desarrollo y para el crecimiento de tu negocio. Aprende cómo liderar a otras consultoras y ayudarlas a seguir ganando. Aprovecha estas herramientas que te sirven para ser una líder exitosa y a acompañar eficazmente a las consultoras.

Fecha: todo el año, dirigido a Consultoras Líderes.

Consultoras

Encuentra herramientas que te ayudan a triunfar con Alicos, te enseñan sobre nuestros productos y a vender y ganar más, pero, sobre todo, te enseñan a seguir desarrollándote como persona.

Fecha: todo el año, dirigido a: Consultoras

Cursos de Liderazgo

En un mundo que cambia, que es más competitivo e incierto, es fundamental desarrollar nuevas formas de liderar y trabajar en equipo. La alta capacidad de creación y colaboración hacen la diferencia de nuestros líderes para lograr lo inimaginable.

Los cursos de Liderazgo generan experiencias de aprendizaje que transforman a los participantes, permitiéndoles adquirir nuevas formas de trabajar y relacionarse. Con talleres dinámicos, serán capaces de desarrollar habilidades de negocio, manejo de personas y equipos, y transformación personal, para llegar a ser líderes de clase mundial y convertir a Alicos en la compañía de belleza Número 1 de América Latina.

Programas

Enfocados en brindar un desarrollo profesional y personal, con los programas de los Cursos de Liderazgo podrán los colaboradores relacionarse con personas de otras áreas y aprender de otras funciones, expandiendo así el conocimiento sistémico del negocio. Estos cursos están diseñados para acelerar el logro de los resultados del Departamento de Ventas.

Curso 1 “Como ser un buen Líder”

Desarrolla profundamente tu liderazgo personal, de equipo y de negocio, siendo asesorado por reconocidos consultores y profesores de las más prestigiosas universidades. Obtén las herramientas que te permitirán alcanzar tus objetivos y liderar con éxito tus proyectos.

Módulo 1: Junio

Módulo 2: Septiembre.

Dirigido a: Gerentes Regionales, Gerentes de zona y Líderes de zona

Curso 2 “Conquista”

Potencia tu liderazgo, tus habilidades estratégicas y tu manejo integral de la ejecución final. Este programa te brinda el espacio para compartir y aprender de otros. El objetivo final es que conquistes tu mercado y que Alicos mantenga o llegue a ser líder en el país donde te encuentres.

Módulo 1: Abril

Módulo 2: Octubre

Dirigido a: Directores Generales

Curso 3 “Liderazgo SUMMA”

Prepárate para liderar con éxito nuestro proceso de Gestión de Desempeño. Aprende como acompañar a tu equipo en cada una de las 5 etapas de SUMMA, para que juntos recorran el camino que nos llevará al éxito.

Fecha: Conforme cronograma

Dirigido a: Directores Generales y Gerentes Regionales

Curso 4 “Coaching para el Liderazgo”

Desarrollate como líder auto gestionable a través del coaching, con un acompañamiento que promueve tu independencia como colaborador y te permite generar nuevas posibilidades y dar marcha adelante.

Encuentra caminos para sortear las barreras que obstaculizan tu crecimiento y el logro de tus objetivos, de la mano de coaches externos con amplia experiencia en trabajos con organizaciones.

Fecha: A partir de Abril.

Dirigido a: Directores, Gerentes y Jefes

Programa de Planeamiento Integrado

Con el Programa de Planeamiento podrás ser parte de un equipo alineado con el nuevo proceso comercial, mejorando las interacciones entre áreas y transmitiendo eficazmente el conocimiento.

Conociendo el Negocio

Aprende los conocimientos básicos, los principales indicadores del negocio, así como los lineamientos y objetivos para que entiendas mejor el impacto de tus acciones en los resultados de la corporación.

Temas: Negocio. Proceso. Equipo. Marca. Productos y Mercado.

Fecha: Abril.

Dirigido a: Toda la fuerza de ventas

Ejecutando el Mercado

Alcanza un conocimiento profundo de nuestro proceso comercial, principales interacciones, roles y la participación de otras áreas de la organización, generando mejores tácticas para una operación exitosa.

Temas: Proceso y Método. Planeamiento Integrado. Proceso de Catálogo. Proceso de Revista.

Fecha: Febrero

Dirigido a: Toda la Fuerza de Ventas



Anexo 2. Instrumento aplicado.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Boleta No. 01-2013

Nombre: _____ Teléfono: _____

Buenas días (buenas tardes). Soy estudiante del último año de la Licenciatura en Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala. Estoy realizando un estudio para determinar por qué existe gran rotación en las supervisoras de ventas de Alicos Guatemala, por ello quisiera su colaboración.

El modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

De esta manera el Modelo de gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo en una entidad para el logro de objetivos

1. El trabajo primordial de toda Supervisoras o Gerente de zona es buscar posibles consejeras que quieran vender los productos por medio de la venta directa por catálogo y así incrementar las utilidades de la Empresa ¿Cree usted que por medio de un Modelo de Gestión se podrán alcanzar todos los objetivos para llevar a la compañía al éxito?

Afirmativo

a

Negativo

b

No sabe

c

A continuación se le preguntará sobre la estructura organizacional, que define como un sistema de niveles jerárquicos, que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

2. ¿Cuenta la Empresa con Estructura Organizacional en el Departamento de Ventas?

Afirmativo a Negativo b No sabe c

3. Me puede indicar ¿Cuántos personas tiene la estructura en el Departamento de Ventas?

De 1-3 a
De 4-7 b
De 8-12 c

4. ¿Cuántos niveles lo conforman jerárquicamente?

1-2 niveles a
2-3 niveles b
3 o más c

5. ¿Cómo está dividida la estructura de ventas?

Por territorio a
Por potencial económico b
Por clientes c

6. ¿Quién es su jefe inmediato? _____

A continuación se define sobre los manuales de perfiles: son documentos que contienen la descripción muy amplia de cada puesto de trabajo, al igual que el procedimiento de cada uno, procurando con ello que se identifiquen los responsables de cada proceso, se reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones y que se normalicen las funciones o tareas de cada puesto de manera rutinaria.

7. ¿Existen Manuales de Perfiles de puestos para contratar Supervisoras de zona en el Departamento de Ventas?

Afirmativo Negativo No sabe

8. ¿Existen Manuales para desarrollar competencias?

Afirmativo Negativo No sabe

9. ¿Cree usted que con su uso y puesta en práctica de los manuales, disminuiría la excesiva rotación de personal en el Departamento de Ventas?

Afirmativo Negativo No sabe

A continuación se definen el concepto de planes de capacitación: éstos son documentos que determinan actividades planeadas, sistemáticas e integradas entre sí, con una meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar las competencias claves de éxito por cargo, proceso, área o departamento, que propician en cada Líder y Colaborador la facilidad de cumplir con los desempeños esperados de cada uno diaria, mensual y anualmente.

10. ¿Cuenta el Departamento de Ventas con planes de Capacitación para desarrollar Competencias en las supervisoras?

Afirmativo Negativo No sabe

11. Si su respuesta es afirmativa, mencione ¿cada cuánto tiempo?

3 meses 6 meses 12 meses

13. Mencione si ¿ha recibido alguno de los siguientes talleres de capacitación y adiestramiento?

Liderazgo

a

Empowerment o Empoderamiento

b

Como incrementar las ventas

c

Otros

d

A continuación se define sobre la evaluación de desempeño: Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

14. ¿Efectúan Evaluaciones del Desempeño a las Supervisoras de Ventas?

Afirmativo

a

Negativo

b

No sabe

c

15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las mediciones del desempeño?

3 meses

a

6 meses

b

12 meses

c

A continuación se define el concepto de Procesos: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias.

16. ¿Cree usted que los procesos internos de Servicio al Cliente son complicados y largos?

Afirmativo

a

Negativo

b

No sabe

c

17. ¿Cuál cree usted que es la razón del incremento en la rotación de Supervisora de zona?

| | |
|-----------------------|---|
| Estrés | a |
| Falta de Competencias | b |
| Poca motivación | c |

18. ¿Qué tipo de motivaciones consideras que debe de implementar la empresa? Puede responder más de una.

| | |
|--------------------------------|---|
| Desarrollo personal | a |
| Desarrollo profesional | b |
| Estímulo de ascensos | c |
| Incremento salarial progresivo | d |
| Motivación dineraria | e |
| Motivación no dineraria | f |
| Otros | g |

19. ¿Qué producto han tenido problema con los clientes debido a su escasez (materia prima)?

| | | | | | |
|--------------------|---|------------|---|------------|---|
| Tratamiento facial | a | Maquillaje | b | Fragancias | c |
|--------------------|---|------------|---|------------|---|

20. ¿Cómo afecta el faltante de producto en el personal de ventas?

21. ¿Qué productos considera usted son los que presentan mayor rechazo al momento que presentan un incremento en el precio?

| | | | | | |
|--------------------|---|------------|---|------------|---|
| Tratamiento facial | a | Maquillaje | b | Fragancias | c |
|--------------------|---|------------|---|------------|---|

Muchas gracias.