

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Mercadotecnia



**Personal calificado para la venta de equipos
tecnológicos a nivel departamental**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Edgar Giovanni Martínez Flores

Guatemala, octubre 2013

**Personal calificado para la venta de equipos
tecnológicos a nivel departamental**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edgar Giovanni Martínez Flores

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Asesor)
Licda. Olga Alicia Torres Palencia (Revisora)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinador

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

Licda. Francis Garnica
Examinador

Lic. Francisco Prado
Examinador

M. Sc. Elio Núñez
Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Asesor

Licda. Olga Alicia Torres
Revisor

REF.:C.C.E.E.0077-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 08 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carrillo, tutora y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PERSONAL CALIFICADO PARA LA VENTA DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS A NIVEL DEPARTAMENTAL". Presentada por el estudiante Edgar Giovanni Martínez Flores, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.00071 de fecha 14 de septiembre del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Mercadólogo, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 10,728

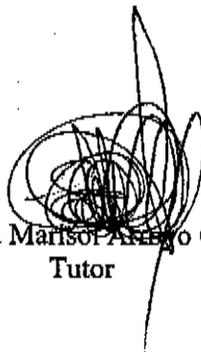
Guatemala, 15 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“PERSONAL CALIFICADO PARA LA VENTA DE EQUIPOS TECNOLOGICOS A NIVEL DEPARTAMENTAL”**, presentado por el estudiante: **EDGAR GIOVANNI MARTINEZ FLORES**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN MECADOTECNIA”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 88/100 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo
Tutor

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Personal calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental”**, presentado por el estudiante **EDGAR GIOVANNI MARTINEZ FLORES**, previo a optar al grado académico de **“Licenciado en Mercadotecnia”**, 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,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 993.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **MARTÍNEZ FLORES, EDGAR GIOVANNI** con número de carné 201206429, aprobó con 88 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece. _____

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de octubre del año dos mil trece. _____

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios** Por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida ya que he sido muy bendecido, sé que me conoce, que me ama y que también comparte conmigo mis felicidades y mis triunfos, gracias por estar siempre conmigo.
- A mis padres:** Manuel Martínez y Emilia Flores, por darme la vida y estar conmigo en todo momento, por esas palabras de ánimo y ese apoyo que siempre tuvieron para mí muchas gracias.
- A mi esposa:** Raquel, te amo con todo mi corazón, eres mi gran amiga y a tu lado siento que puedo lograrlo todo, gracias por tu amor, tu confianza, tu apoyo incondicional en todo momento y a toda hora, eres una gran bendición para mi vida.
- A mis hijos:** Jeffrey, Henry, los adoro y pienso en ustedes todo el tiempo, son el regalo más grande que puedo tener, son unos hijos increíbles.
- A mi familia:** Hermanos, cuñados, suegros, gracias por esas palabras de ánimo que tuvieron para mí.
- A mis amigos:** Por los momentos compartidos y el apoyo recibido.
- A la Universidad:** Por la oportunidad que me da de poder culminar esta etapa de mi vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	9
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	20
3.2 Objetivos de la investigación	21
3.3. Alcances y Limites	21
3.4 Metodología aplicada a la práctica	22
3.4.1 Sujetos	22
3.4.2 Instrumentos	23
3.4.3 Procedimientos	24
Capítulo 4	
4.1 Presentación de Resultados	25
Capítulo 5	
5.1 Análisis e Interpretación de resultados	35
Conclusiones	38
Propuesta	39
Referencias Bibliográficas	53
Anexos	54

Resumen

El presente trabajo de práctica empresarial dirigida se ha realizado en la empresa emarket, (nombre ficticio por políticas de la universidad) se dedican a la comercialización de equipos de tecnología a nivel nacional, cuentan con sucursales departamentales las cuales cubren todos los departamentos y municipios de Guatemala.

Esta empresa cuenta con vendedores de equipos, suministros y servicio técnico, presentando al consumidor final un servicio completo en el ramo que trabajan.

En el capítulo uno se mencionan los orígenes de la empresa, las marcas que representan y distribuyen, así como una breve síntesis de cómo fueron ampliando su red de sucursales a nivel departamental, los desafíos que en el camino han solventado y el crecimiento que han tenido no solo a nivel nacional sino centroamericano.

El capítulo dos presenta el marco teórico el cuál ayudó a ampliar el horizonte de estudio, es decir nos dio una visión más clara de que investigar, se definieron temas relacionados y analizados previamente los cuales ayudaron a ver otras formas de trabajo, esto condujo y orientó al enfoque debe darse al presente documento.

En base a lo presentado en el capítulo dos se plantearon en el capítulo tres el objetivo general y los objetivos específicos, de igual forma se detalla cómo se seleccionó y realizó el cálculo de la muestra, al final del capítulo se presentan los instrumentos a utilizar para el trabajo de campo.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación de campo, las gráficas y el análisis de cada una de ellas, así como el análisis global del trabajo realizado.

En base a lo anterior, en el capítulo cinco se elaboran las conclusiones, las cuales están ligadas a los objetivos planteados en el capítulo tres, en este punto se puede apreciar como la capacitación

de vendedores es una de las debilidades planteadas en el foda que se presenta en el capítulo uno, aparece como problema latente y al cual hay que darle una solución.

Es así como en el capítulo seis se presenta la propuesta de mejora la cual consiste en un programa de capacitación específicamente al departamento de ventas departamental, con la finalidad de incrementar el conocimiento de los colaboradores del área, así como desarrollar las habilidades necesarias para el incremento de ventas y finalmente para modificar las actitudes que conlleven a un mejor desenvolvimiento del trabajo en equipo.

Introducción

La globalización mundial y los acuerdos internacionales tienen como finalidad beneficiar a los países para su crecimiento y desarrollo, esto ha venido a cambiar por completo la forma en la cual se hacen negocios, pues se permite la incursión en el país de empresas nuevas que vienen no solo con su experiencia sino también con formas nuevas de trabajo, creando la competitividad entre las empresas locales y las extranjeras, ambas peleando por un mercado el cual está siempre dispuesto por comprarle al que presente mejores propuestas alternativas y por supuesto precios.

Por otro lado este tipo de competitividad hace que todas las empresas se modernicen, sean más ágiles en la forma de proceder y por ende hacen que se conviertan en más tecnológicas, es ahí en donde la empresa, ha logrado consolidar un negocio muy especializado pues se dedican a la venta de equipos de tecnología, comenzaron con fotocopiadoras monocromáticas, y fueron los primeros en llevar el concepto de servicio completo a los departamentos logrando así el liderato en el ramo de la venta de copadoras.

Hace unos 10 años en el mundo de las copadoras se dio un giro drástico, pues con la invención de la máquina de escribir y de las impresoras se abre un mercado el cual hace que resurjan y con más auge las fotocopiadoras, pues se modificaron para ser multifuncionales, les colocaron una tarjeta de impresión y lograron fotocopiar e imprimir a la vez, posteriormente agregaron el escáner, cambiando el nombre así de fotocopiadoras a multifuncionales.

Cinco años después y debido a la demanda y a los cambios tan drásticos y acelerados de la tecnología, las multifuncionales pasaron a tener más aplicaciones se les añadió una tarjeta para fax, así como conexión de red y se les agregó un disco duro como a las computadoras para que no solo sacaran copias, imprimieran o escanearan, sino también pueden enviar correos, y guardar información dentro de ellas, la idea principal es tener en la memoria de la máquina los documentos o formas que con frecuencia se imprimen o se copian para no tener que estar escaneando el documento cada vez.

Sin embargo la tecnología sigue avanzando y recientemente han agregado otras funciones a estos equipos pues ahora pueden subir y bajar documentos a la nube, vienen con entrada usb para que no se tenga la necesidad de una computadora, sino simplemente se conecta la memoria usb al equipo y en la pantalla que ahora es táctil y de colores, se selecciona el documento a imprimir o el que se quiere enviar por fax, así como guardar en el disco duro o simplemente almacenar en la nube.

Estos acelerados y constantes cambios obligan a los productores, representantes de marcas y usuarios a estar al día con estos conocimientos y avances, teniendo como efecto que las exigencias de personal sean más altas pues deben tener las habilidades para poder manipular y usar este tipo de aparatos, se puede ver en algunas entidades de gobierno departamentales que aún con los equipos modernos no todos pueden utilizarlos.

Por otro lado una de las claves del éxito de la empresa bajo investigación, es la poca rotación de personal de ventas que han tenido en estos 25 años que llevan en el mercado guatemalteco, en los últimos 5 años no han despedido a ningún vendedor departamental, es decir que la rotación de personal ha estado en 0%, por lo que se analiza en el presente trabajo si todos los colaboradores del área comercial tienen las competencias y los conocimientos necesarios para vender los nuevos equipos multifuncionales pues como ya se ha mencionado, se requiere que el usuario tenga ciertos conocimientos de computación para manipularlos y por ende el personal de ventas debe ser experto en el tema.

Esto altera el proceso de compra pues antes el vendedor se dirigía a los dueños, pues eran ellos los que tomaban la decisión de compra, luego los financieros que evaluaban el rendimiento y los consumibles, hoy en día son los encargados de sistemas, it, que evalúan las características de los equipos y buscan que se apeguen a la infraestructura que ellos tienen en las empresas.

La manera de buscar equipos ya no es igual también a cambiado, hoy con el uso del internet es muy fácil y rápido acceder a los portales de las diferentes empresas que prestan servicios o venden los diferentes equipos que las empresas necesitan, pueden tener acceso a información de

precios, características generales de los equipos, los posibles problemas a los que se enfrentarían por lo que los encargados evitan recibir vendedores, antes bien investigan y solicitan información y cuando están convencidos de una marca ellos mismos solicitan los equipos indicando los modelos y características que les interesa comprar.

El presente trabajo pretende realizar una investigación en cuanto al trabajo de los vendedores y si tienen las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas de venta de forma apropiada. Luego de analizar los resultados de dicha investigación se presenta una propuesta de mejora para que la empresa pueda garantizar que cuenta con personal altamente calificado para la venta de equipos tecnológicos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica

Guatemala es un país que se caracteriza por tener mucha gente joven, esto hace que exista a nivel nacional un atractivo por el uso de la tecnología en todos los niveles, desde computadoras especializadas llenas de programas y música, hasta celulares sencillos con conexión a internet o a facebook, este gusto por la tecnología viene desde hace muchos años y hace más de 20 la empresa emprendió un viaje en busca de equipos que pudieran complementar el trabajo que hace un computador.

Es decir, la tecnología está también en los aparatos que sirven de complemento de la misma, por ejemplo el computador por sí solo no puede realizar todas las tareas que son necesarias para el desarrollo del ser humano, uno de esos aparatos tecnológicos que surgen como complemento de la computadora es la impresora, la cual viene a suplir casi por completo a la máquina de escribir.

Con el tiempo la impresora llegó con agregados tecnológicos que optimizan las tareas y disminuyen el tiempo de ciertos procesos, es así como deciden incursionar en el mercado guatemalteco con la distribución de equipos de impresión, copiado y actualmente las multifuncionales de diferentes marcas, modelos y velocidades.

En sus inicios el trabajo fue sencillo y existió mucha demanda pues no había gente que se dedicara a esta tipo de trabajo y por esta razón el crecimiento se dio rápido y a nivel departamental.

Después de algunos años aprendiendo de los equipos y luego del negocio, toma la decisión de estructurar su función y su aporte en la venta y reparación de los equipos complementarios de

tecnología, teniendo para esto que invertir en la compra de repuestos y suministros para mantener un mercado cautivo de estos productos y servicios por algunos años.

Con el tiempo surgieron tres empresas más y comenzaron con mucha fuerza a incursionar en el mercado capitalino y de ahí se dio la iniciativa de incursionar a nivel departamental, siendo la ciudad de Quetzaltenango la primer sucursal que se apertura, la cual comenzó con cinco personas quienes en su mayoría fueron trasladadas de la capital de Guatemala al departamento en mención. La primer agencia departamental fue organizada con un vendedor de equipo, dos técnicos certificados, una secretaria y un contador.

Con el transcurso del tiempo y con una mentalidad de servicio, la empresa se vió en la necesidad de crear su segunda tienda hasta tener una cobertura a nivel nacional, parte del éxito se debe a la presencia en todos los departamentos de Guatemala.

Hoy en día distribuye equipos a nivel nacional así como suministros, repuestos y servicio técnico para dar soporte a todo tipo de industrias.

Entre los diferentes segmentos que atiende se puede mencionar los equipos multifuncionales del sector gobierno, los cuales principalmente tienen un uso administrativo, también está el sector Pymes para el trabajo administrativo de las pequeñas y medianas empresas, finalmente el sector comercial, el cual utiliza los equipos para vender y comercializar productos y servicios varios tales como fotocopias, impresiones, encuadernados, digitalizaciones etc. Entre los principales comercios están los Internet, librerías, farmacias, etc.

Estudios Previos

Según Joel Armando Marín (2012, Universidad Panamericana) autor de la tesis titulada: “selección de personal para la agencia de Nuestro Diario Chiquimula ubicada en el departamento de Chiquimula”, comenta lo difícil que es el poder encontrar personal capacitado para la venta de

publicidad y de lo vital e importante que es contar con un periódico como Nuestro Diario en el departamento, lo difícil que es mantener las expectativas de los directivos en cuanto a seguir con las metas de la empresa y el crecimiento que ellos tienen establecido. Comenta que la venta de publicidad en dicho departamento requiere que el personal de ventas tenga habilidades varias para poder abordar a los clientes, explicarles la importancia de la publicidad y como venderla.

El da mucho énfasis en la necesidad de tener un proceso que permita buscar y filtrar bien a los candidatos que tengan dichas cualidades y en quienes descansarán las metas de la empresa. Entonces por un lado es importante que las empresas grandes se expandan, siendo vital y decisivo que exista personal calificado que pueda liderar y pertenecer a esas empresas exitosas apoyando el crecimiento.

Por otro lado Geydi Dinora Gómez Castillo (2012 Universidad Panamericana) elaboró una tesis de nombre “Reforzamiento Organizacional del departamento de ventas de la Empresa de Servicios Agrícolas, S. A.”, nos comenta que es necesario tener al departamento de ventas en constante capacitación sin importar el ramo al que se dedique la empresa, pues los cambios a todo nivel se siguen dando y si no actualizamos o enfocamos a los vendedores hacia los nuevos mercados o nuevas formas de negocios estaremos perdiendo territorio y decreciendo.

Realiza un análisis en cuanto a la importancia de que el propio vendedor construya y venda a través de la diferenciación de producto y el valor agregado del mismo, reconoce que en el mercado existe mucho producto similar pero que no cumple con todas las características, ella le denomina productos genéricos que si bien son más baratos no sustituyen 100% al producto original.

Finalmente Mónica Patricia Ríos Aguilar (2012 Universidad Panamericana) en su trabajo titulado “Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en una empresa farmacéutica”, explica que es muy desgastante y costoso estar contratando personal de una forma empírica, explica la importancia de contar con un sistema ordenado, puntual y preciso el cual permita contar con el personal óptimo para el trabajo, si bien el trabajo de una farmacéutica es de

compromiso social y responsable, mayor es la cantidad de exigencias, pues se debe contratar personal que cuente con estas mismas cualidades ya que esto les permitirá cumplir de una forma más fácil con los objetivos de la empresa en este caso una farmacéutica de tipo familiar.

De manera que si bien el crecimiento y progreso de la industria y de las empresas comienza con la expansión hacia los diferentes departamentos, también debe de aumentar la cantidad de recurso humano calificado en cada rincón del país para poder llevar a cabo el crecimiento de una forma acelerada y con menos inversión.

Si bien a nivel nacional se tiene una buena cobertura de universidades que tienen como fin preparar a este capital humano es escaso el recurso humano para las diferentes áreas, ya que no todas las universidades cuentan con las carreras que cubran todas las áreas que una empresa necesita, en especial si la empresa es de especialización o tecnológica.

Situación actual de la empresa

Con el transcurso del tiempo esta empresa ha evolucionado y cambiado muchos aspectos de trabajo, así también la misión, visión y los valores han tenido que cambiar pues el crecimiento ahora es a nivel nacional y la cantidad de empleados es mucho mayor que cuando se fundó.

Actualmente cuenta con la siguiente Misión: “Somos una organización comprometida a brindar soluciones integrales en el manejo de documentos, con altos estándares de calidad, apoyados en un sistema organizacional que garantiza un servicio oportuno y eficaz, con personal calificado que fundamenta su trabajo en valores y principios, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

La visión: “Líder en proveer soluciones tecnológicas para el proceso de documentos”. El enfoque va directo al punto central del negocio, ayudar al proceso de documentos, esto se refiere a cualquier impresión, digitalización, fotocopia que apoye la gestión diaria de cualquier organización, empresa o persona en particular que tenga necesidad de dicha gestión.

Por otro lado aclara que el apoyo lo dará mediante soluciones tecnológicas, (software o hardware) esto en resumen se entiende que nunca dejará de proveer dichas soluciones, pues el avance de la tecnología está en auge de forma acelerada; los avances y cambios que día a día se dan cambian el rumbo o la dirección de cómo hacer las cosas, de manera que la visión es clara en la manera en que proveerá esta ayuda.

Los valores que se practican hoy en día son los siguientes:

- a) Honestidad
- b) Lealtad
- c) Responsabilidad
- d) Perseverancia

Así mismo cuenta con las siguientes competencias:

- a) Orientación al Cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Liderazgo
- d) Toma de Decisiones
- e) Orientación a Resultados

Los Valores han sido establecidos pensando en el tipo de personas que se necesitan para poder llevar a cabo el objetivo de la empresa, están entrelazados y concuerdan como cualidades del líder que se requiere para lograr el triunfo y los objetivos planteados.

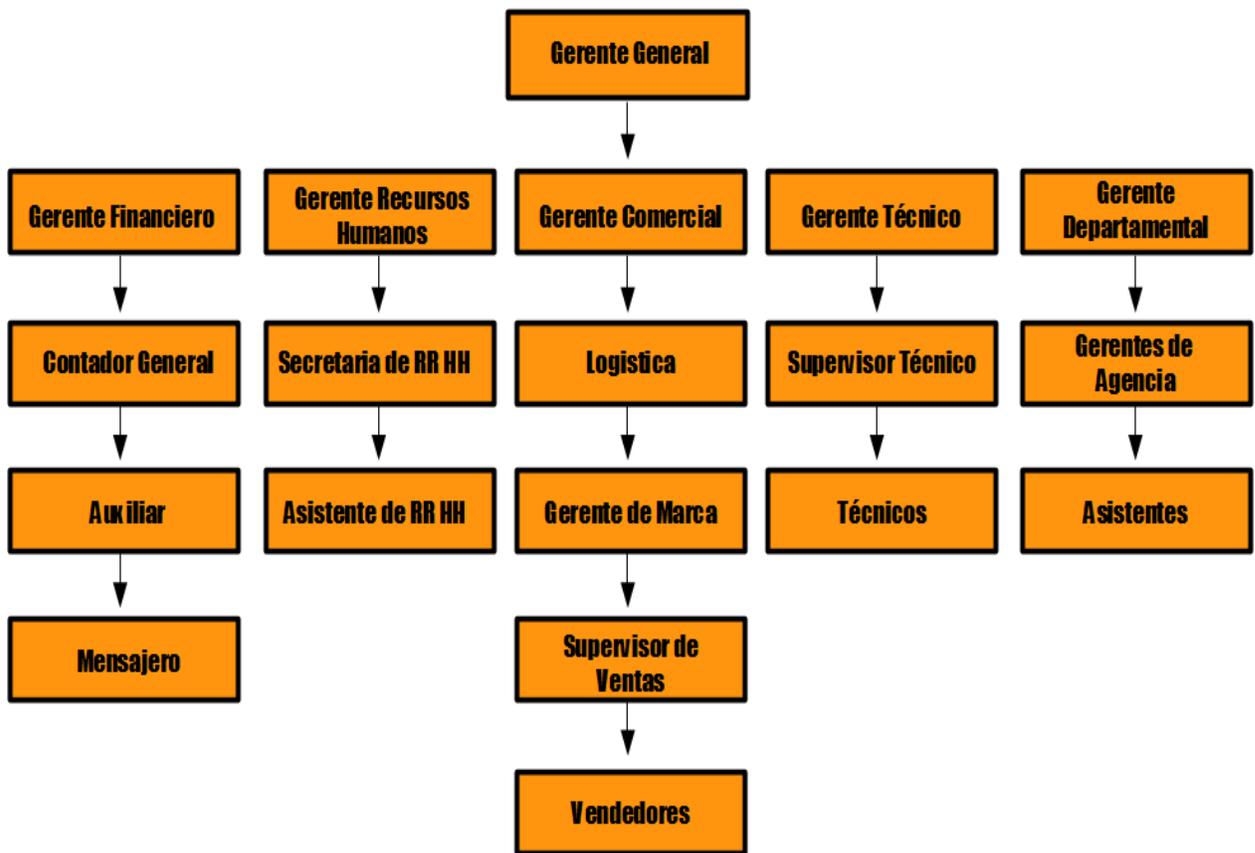
Las competencias son claves para no perder la guía en todo momento y poder estar siempre enfocados en lo que quieren y hacía donde va el esfuerzo de cada uno de los colaboradores de la empresa, como ya se menciono, existen varios tipos de servicios que la empresa brinda y es a través del trabajo en equipo que realmente podrá garantizar el cumplimiento de los mismos.

La empresa está conformada por más de 250 empleados en las diferentes áreas, liderados por el gerente general, quién a su vez se apoya con cinco gerencias más, siendo las siguientes:

- a) Gerencia Financiera
- b) Gerencia de Recursos Humanos
- c) Gerencia Comercial
- d) Gerencia Técnica
- e) Gerencia Departamental

Ilustración No. 1

Figura: Estructura Organizacional de la empresa e-Market



Fuente: Elaboración propia, febrero 2013.

Ilustración No. 2

Tabla 1: Análisis Foda: a continuación se describen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en mención con el propósito de poder analizar de una forma detallada la situación actual de la empresa.

Factores Externos no controlables	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	- Poca competencia formal	- Mucha competencia independiente
	- Creciente demanda	- Productos genéricos en el mercado
	- Diferentes nichos de mercado para atacar	- La ubicación de algunos clientes es muy lejana a las sucursales
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	- Personal técnico capacitado	- No hay reconocimiento de marca
	- Más de 20 años de experiencia	- No invierten en publicidad
	- Instalaciones departamentales	- Falta de vendedores capacitados
	- Servicio técnico	- Los vendedores no reciben evaluación en cuanto a cómo realizan sus tareas

Fuente: Elaboración propia, febrero 2013.

Análisis Foda

Se puede apreciar que si bien es un mercado muy competitivo existe mucha demanda, la oferta que está en el mercado en su mayoría es de carácter informal por lo que no representa una amenaza fuerte con peligro o riesgo alto, sin embargo la competencia informal siempre atacará con mejores precios.

Los productos genéricos si bien ponen en riesgo la calidad del trabajo y la durabilidad de los equipos multifuncionales, afectan considerablemente pues se crea en el cliente una mala costumbre de uso, posteriormente los clientes reclaman la garantía o se quejan que los equipos no duran lo suficiente y es difícil que ellos comprendan lo que implica para ellos el uso o la compra de estos productos.

Se puede observar que la empresa tiene ya muchos años en el mercado, por lo que ya tiene un prestigio con la cartera de clientes actual, cuenta con técnicos certificados para brindar un buen servicio, sin embargo aquí es donde se ve una gran desvariante, y es que el personal de ventas no cuenta con la capacitación adecuada para la venta de este tipo de productos tecnológicos.

Si bien es cierto que algunos vendedores fueron contratados por su experiencia previa en ventas, se puede notar la falta de experiencia en el uso de los aparatos tecnológicos y esto afecta las ventas generales y el crecimiento de la empresa.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

La Tecnología

Juame Valis en su libro Tecnología e innovación en la empresa (2003), define la palabra tecnología, la que tiene sus orígenes griegos y se deriva del vocablo tekne (arte, técnica u oficio) y logos que significan (conjunto de saberes), y se puede interpretar como el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar en el medio y tratar de satisfacer las necesidades del ser humano.

A la tecnología se le asocia con informática, micro eléctrica, laser, etc. Y hoy en día están directamente relacionados con los avances de la ciencia en todas las ramas, como por ejemplo vemos que en cada empresa a nivel mundial son necesarias las computadoras, calculadoras, impresoras, fotocopiadoras, fax, trituradoras de papel, relojes, celulares, notebook, tabletas, etc, y es a través de estos aparatos que se facilitan ciertas labores del ser humano, por otro lado, se optimizan tiempos y recursos.

La tecnología como ventaja competitiva

El libro ventaja competitiva de Juan José Tarí Guillo (2003), explica que ha evolucionado tanto en todo que industrias completas, han surgido para atender a la creciente demanda que tiene en sus diferentes ramas, y constantemente están creando nuevos avances, los cuales repercuten en mejoras a los aparatos o equipos antes creados, ejemplo de esto son los celulares, principalmente fueron creados para hacer y recibir llamadas, y con el paso del tiempo fueron cambiando y agregando más beneficios, como los mensajes de texto, la contestadora automática, los diferentes tonos de llamada, el vibrador, acceso a internet, redes sociales, juegos, calculadora incorporada, pronóstico del tiempo, calendario, recordatorios, etc, estos mismos avances se presentan a los

consumidores como ventajas competitivas las cuales se convierten en incrementos fuertes de ventas y a su vez en ganancias redondas para la compañías.

Las empresas que no realizan cambios constantemente pierden su posición en el mercado, sin importar mucho la marca o el costo y las que avanzan crecen, sin embargo la inversión que deben aportar al estudio de estos avances en muchos casos es millonaria y ha tomado varios años.

Hardware y software

Según la revista ITNOW edición 8, (2011) Son términos que se han creado para diferenciar ciertas tecnologías, por ejemplo el hardware es la parte física o tangible de los aparatos, y el software es la parte intangible, por ejemplo las computadoras sin importar marca no trabajan por si solas, necesitan un sistema operativo (software) para trabajar y de ahí se generan infinidad de programas los cuales están dirigidos y elaborados para diferentes usos, se pueden mencionar los programas especiales para contabilidad, diseño gráfico, para los periódicos, maquilas, centros educativos, etc.

Otro ejemplo son los cajeros automáticos, el hardware es todo lo físico, el metal con el cual está formado, la forma, el monitor de vidrio, los cables y alambres, las tarjetas, etc, y el software es el sistema que proyecta imágenes en el monitor y codifica los datos que ingresamos como el usuario, cantidad que hay en la cuenta, el débito de lo que sacaran etc.

La invención y evolución tecnológica de la fotocopidora

En el libro La Fotocopidora de León Gil (2001) explica que la fotocopidora tiene sus orígenes en el año de 1938, cuando chéster carlson creó un sistema llamado xerografía, que significa impresión en seco, ya que no utiliza tinta sino tóner (polvo especial), el objetivo era poder sacar copias de documentos por medio de electricidad estática la cual permite manipular el tóner y producir una copia en papel normal.

Hoy en día las fotocopiadoras prácticamente son llamadas multifuncionales pues traen integradas una tarjeta de red, la cual puede conectarse a la computadora y realizar impresiones tal cual lo hace una impresora, de la misma forma puede realizar escáner, algunas otras, traen conexión telefónica para que sirvan también como fax, pueden traer entrada para USB, escaneo al correo electrónico se pueden conectar a una red para que varios usuarios puedan utilizarla como impresora, existen varios tamaños y capacidades de uso, touch panel etc.

Algunas otras vienen con diferente software el cual permite llevar control de tareas por usuario, almacenamiento de documentos en la memoria, los cuales pueden ser utilizados en cualquier momento, administrar cuentas de usuarios, compaginación electrónica etc.

La educación en Guatemala

En el mes de marzo del presente año se publicó el *informe global sobre desarrollo humano del programa de las Naciones Unidas* en el cual se puede observar que el país ocupa la posición número 133 de 187, en este informe se toman varias mediciones entre ellas el nivel promedio de escolaridad en nuestro país, hace dos años Guatemala ocupó la posición número 131, todo indica que cada año otros países avanzan y Guatemala se va atrasando, abajo se presenta la gráfica actualizada al 2012 por la Conalfa, en la cual se puede ver que en el año 1994 existió un analfabetismo en el país del 38.75% y para el año 2012 ésta misma tasa se redujo considerablemente en un 16.62%, lo cual indica que por un lado se tiene una mejoría notable en analfabetismo pero por otro lado se ve que un porcentaje de la población abandona los estudios a temprana edad.

La educación en los departamentos de Guatemala

Uno de los desafíos de la educación es la distancia que existe entre las comunidades, aldeas, municipios, departamentos y los centros de educación, esta distancia se acorta cuando el nivel de educación que se busca es más alto, esto se ve por la cantidad de centros educativos que existen para el nivel primario, el cual es mucho mayor a la cantidad de centros educativos de nivel básico

y mucho menor es la cantidad de centros educativos de nivel diversificado, en los datos que registra *El Ministerio de educación para el presente año* se destaca lo difícil que es para ciertas comunidades tener acceso a educación diversificada, y más difícil aún contar con centros universitarios en todos los departamentos de Guatemala que brinden educación apropiada, ya que en su mayoría no cuentan con instalaciones propias o acordes, sino que recurren a alquilar instalaciones de colegios, iglesias, etc.

Por otra parte si bien no se tiene una buena cobertura de universidades en todos los departamentos, las pocas que existen tienen limitadas sus carreras, por lo general se han tenido carreras de licenciaturas en leyes, ingeniería en agronomía, profesorado de enseñanza, esto hace que la calidad de profesionales en cada región sea limitada, también afecta en el desarrollo de las comunidades y departamentos de la región.

Los efectos se pueden observar en el crecimiento lento que se va teniendo, las empresas y las industrias por un lado que deciden invertir en los departamentos se enfrentan con varios problemas, por un lado el beneficio de obtener mano de obra barata, por el otro lado al no contar con mucha mano de obra calificada incurre en mucha inversión en capacitaciones, programas de becas para estudios, permisos en horarios de trabajo para que los trabajadores estudien o saquen un curso, pago de salarios y otras prestaciones al tener que importar esta mano de obra calificada de otros lados. Esto provoca que muchas oportunidades de crecimiento se dirijan a otros países o bien otros departamentos más cercanos a la capital o a la capital misma.

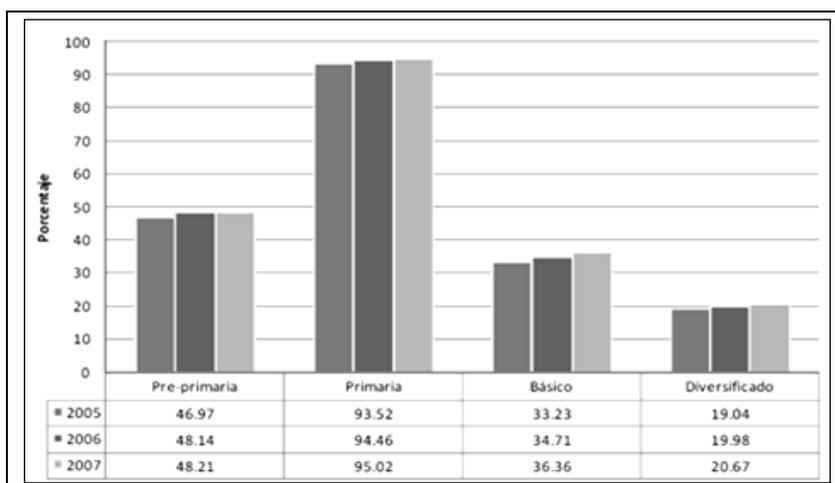
Universidades y carreras departamentales.

Hace 5 años algunas universidades empezaron a migrar fuertemente a los departamentos con la intención de aprovechar una creciente demanda que existe y para colaborar con el crecimiento y mejoramiento de las oportunidades hacia el interior de la República; esto ha provocado que no solo se incrementen las ofertas de los centros universitarios departamentales sino que también la diversidad de carreras, hoy en día se puede ver que ya han diversificado su oferta educativa, ofrecen carreras departamentales de administración de empresas, mercadotécnica, ingeniería en

sistemas, medicina, etc. Creando también una serie de estudios a nivel técnico que ayudan a elevar el nivel de preparación de las personas, sin embargo son pocos los que logran graduarse ya que existe un alto nivel de deserción estudiantil a nivel universitario.

Ilustración No. 3

Gráfica 1: Guatemala, Tasas Netas de Escolaridad 2005 – 2007



Fuente: Sistema nacional de Información Educativa – DIPLAN 2008.

El uso de equipos tecnológicos para copiar o imprimir en los departamentos de Guatemala

El crecimiento de la población y los avances tecnológicos en Guatemala crecen a pasos agigantados por un lado la tecnología evoluciona y cambia constantemente, esto tiene como efecto el incremento drástico del uso de computadores y cada computador incrementa la necesidad de impresoras, esto a nivel individual, a nivel empresarial se ha convertido en una necesidad que cada empresa sin importar el tamaño, tipo o formación tenga que recurrir al uso de equipos de tecnología para facilitarse algunas tareas, entre estos equipos podemos mencionar, las fotocopiadoras, impresoras, faxes, calculadoras, aparatos celulares con tecnología android, los equipos multifuncionales (imprimen, escanean, copian) cajas registradoras, tabletas, etc. Esto tiene como efecto el incremento de las competencias laborales al momento de contratar, es decir

que aumentan los requisitos que el candidato a la plaza debe de cumplir, ya que debe poseer las habilidades y los conocimientos necesario para utilizar esta diversidad de tecnología y otros tipos específicos para cada industria, comercio etc.

Las empresas de reclutamiento y selección de personal

Si bien es cierto que unos pocos departamentos cuentan con empresas formales de reclutamiento, estas tienen muchas dificultades al momento de buscar un candidato específico, pues no existe una base de datos extensos y diversos que permita encontrar de una forma ordenada y fácil a los candidatos idóneos para los diversos puestos que el mercado requiere.

Aunque el ministerio de trabajo está apoyando con programas y ferias masivas de empleo, en las regiones no pueden satisfacer la creciente demanda de puestos con altos requisitos académicos. Esto obliga a que dichas empresas de reclutamiento tiendan a recomendar personas que no cumplen con el perfil requerido por las empresas, desprestigiándose a ellas mismas por no poder apoyar y ayudar de la manera idónea en este proceso de selección.

Personal de ventas sin conocimientos previos de tecnología

Es bien común y frecuente ver en la vida diaria personas que estudiaron una carrera y verlos laborando en otro campo, por ejemplo maestros trabajando en atención al cliente, en ventas, en administración, en logística, reparto y estudiando licenciatura en leyes, otros ejemplos comunes es ver a vendedores que estudiaron agronomía, contabilidad, bachilleratos en medicina, etc.

Existe un dicho que reza “No consigo trabajo, buscaré aunque sea de vendedor” es popular el hecho que no se tenga una idea clara de todas las cualidades, atributos y talentos que debe tener un vendedor en la actualidad, departamento de ventas de cualquier empresa es la columna vertebral del éxito o fracaso de la misma, no es el porcentaje de utilidad de los productos o en cuanto llega la empresa a su punto de equilibrio ni mucho menos en que tan prometedor está el forecast (proyección de ventas) o la proyección de las ventas para los siguientes cinco años, si el

departamento de ventas está integrado por vendedores que cumplan con los perfiles y las competencias necesarias para poder trabajar bajo una presión constante y creciente, ya que las ventas por exitosas que sean solo se pueden festejar el último día del mes o año ya que al día siguiente comienza el nuevo mes o el nuevo año y con el reto de mejorar los resultados anteriores.

La tercer edición del libro de Ficher Laura titulado Mercadotécnica (2003) detallan el perfil básico que debe tener un vendedor exitoso, es considerado como un valioso instrumento de la administración de la fuerza de ventas, dicho perfil debe cambiar y ajustarse a las necesidades, exigencias y cualidades de cada industria. Algunos perfiles son más exigentes que otros ya que no es lo mismo vender un producto tangible del cual podré obtener un beneficio, que vender un producto intangible, como los seguros médicos, seguros funerarios, entre otros.

El perfil del vendedor:

Reid L. Alan en su libro Las técnicas modernas de la venta y sus aplicaciones (2006) aprendemos como se debe construir un perfil ideal o mínimo de un vendedor, sin importar el ramo en el que ejercerá la profesión y cita que lo principal es encontrar candidatos que estén llenos de actitud, y cuando habla de actitud la desglosa en alguien con compromiso hacia la empresa, determinación y audacia para el alcance de los objetivos, entusiasmo y pasión por el trabajo sin importar las dificultades de distancia u horario, paciencia para que la ansiedad por el cierre de las ventas no lo delate frente a los clientes, dinamismo y diligencia en el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, sinceridad en el trato con los demás, con el propósito de transmitir esa transparencia y honradez para descargar en él la confianza que el puesto requiere.

Como segundo punto, el mismo autor destaca las habilidades que el candidato debe poseer, destrezas tales como, el saber escuchar, tener buena memoria para recordar las políticas internas, las características de los productos y/o servicios, compromisos realizados con los cliente etc, creatividad para realizar las presentaciones de los productos que vende, el espíritu de equipo para poder colaborar y llevar una buena relación con cualquier compañero de la empresa en la cual

labora, tener autodisciplina, tacto para hablar y decir las cosas, facilidad de palabra y de expresión y finalmente menciona la empatía para poder agradar, caer bien a la gente y ser recordado, es decir una persona con la que fácilmente se pueda hacer amistad.

Finalmente el libro habla de las habilidades requeridas, *Reid l Alan* menciona las 7 principales, habilidad para encontrar clientes, habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes, la habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes, la habilidad para hacer buenas presentaciones a cualquier tipo de cliente, la habilidad para realizar el tan esperado cierre de ventas, la habilidad para realizar el servicio postventa, y finalmente la habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que acontece en el mercado.

Por otro lado *Tim Connor* en su libro *las ventas fáciles (1995)* describe un poco de los conocimientos que un ejecutivo o asesor de ventas debe poseer, y los resume en tres, primeramente debe de conocer bien la empresa, historia, la evolución que ha tenido, los éxitos y fracasos de la misma, hacia donde se perfila, en segundo lugar cita que el vendedor debe tener un excelente conocimiento de los productos que vende, cada detalle del mismo como funciona y los diferentes usos que el mismo producto puede tener en los diversos mercado, ventajas competitivas del producto o la cartera de productos que vende, como tercer punto señala que el vendedor debe tener el conocimiento pleno del mercado al que se enfrenta, los problemas del mercado de los clientes, tipos de clientes, quien es la competencia, con cuantos competidores se debe enfrentar, cual es la ventaja competitiva de la empresa y de la cartera de productos ante cada competidor, etc.

La capacitación por otro lado es requerida para todas las áreas, no solamente una vez sino muchas veces; a lo largo de nuestra vida es necesario actualizar ciertos conocimientos adquiridos en el pasado, Siliceo A. Alfonzo en su libro *Capacitación y desarrollo de personal (2,004)* explica que la capacitación es la educación que se recibe en la empresa, entonces la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, tienen como finalidad crear una cultura empresarial la cual se puede basar en valores sociales, productividad y calidad de las tareas laborales.

Por lo general las empresas invierten mucho más en capacitación cuando se trata de posiciones más técnicas y posiciones administrativas buscan personal que ya tenga experiencia en el área, un vendedor por lo general no es considerado como alguien con habilidades técnicas y es medido y calificado por sus logros, es fácil pensar que un vendedor debe de ser el que tiene habilidad para hablar, persuadir y convencer, sin embargo muchos estudios afirman que la habilidad del vendedor de habla se reduce a un 7% de todas las habilidades que él debe tener.

Jeffrey Gitomer en su libro el pequeño libro rojo de las respuestas sobre ventas, (2006) comenta que hoy en día es muy difícil concertar una cita con las personas que realmente toman las decisiones de venta en una empresa y explica que en la actualidad, esas personas están cansadas de recibir múltiples visitas todos los días de vendedores y que esto les limita el tiempo que ellos tienen para desarrollar sus tareas, explica que las empresas han creado guardianes que filtran todas las citas y evitan a toda costa el contacto con los vendedores, también comenta que si un vendedor antiguo trata de vender en alguna empresa utilizando técnicas de prospección antiguas no tendrá ningún tipo de éxito pues el mundo de las ventas ha venido evolucionando cada vez más y es necesario actualizar dichas técnicas para poder enfrentar con éxito los nuevos mercado y la globalización.

Sánchez Jorge L. en su libro Marketing: Manual del vendedor (1995) nos da otro esquema de los conocimientos, habilidades y actitudes, entre los conocimientos básicos que un vendedor debe poseer y cita los siguientes:

- Conocimientos de la empresa: Historia, objetivos actuales, objetivos futuros, la organización como tal, funciones, procedimientos, manuales y políticas línea de productos, etc.
- Conocimientos de los productos: fortalezas de los mismos, si es empresa manufacturera debe conocer al detalle el proceso, si es un equipo debe saber manipularlo, si es un servicio debe conocer las diferencias del servicio y las etapas.

- Los clientes: Quienes son, cuantos mercados diferentes se atienden, los diferentes segmentos y en donde encontrarlos, los hábitos, deseos y necesidades de los mismos.
- La competencia: Quien o quienes son, como operan, que segmento tienen acaparado, (participación de mercado) políticas, procesos de venta, fortalezas y debilidades.
- El proceso de la venta: No es lo mismo vender productos tangibles, de servicio, de manufactura, industrial, consumo masivo, etc. Cada tipo de producto tiene diferente proceso de ventas en algunos solo se trata de mantenimiento de cartera y en otros caso hay que buscar prospectos nuevos todo el tiempo, algunos tienen los productos en un local y esperan a que lleguen los clientes y en otros casos hay que salir a buscar a los mismos.

Nos cuenta también de las habilidades que se requieren para trabajar en las ventas:

- Saber indagar
- Saber escuchar
- Comunicar
- Asesorar convencer

Entre las actitudes mínimas y necesarias describe:

- Amor
- Entusiasmo
- Empatía
- Iniciativa
- Naturalidad
- Creatividad
- Flexibilidad
- Seguridad

- Buen humor

De manera que el trabajo de vendedor requiere de una personalidad y de mucha habilidad, es de bastante responsabilidad ya que el crecimiento y los ingresos de la compañía dependen de las habilidades y destrezas de este personal, en otras palabras el trabajo de todos los empleados depende y se origina del trabajo que realice el personal de ventas.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Más de 20 años ha venido creciendo pero no al ritmo ni a la velocidad que se espera y por años se ha invertido en la capacitación del departamento de servicio técnico, sin embargo el personal que se encarga de las ventas, los cuales se convierten en poco tiempo en el enlace entre la empresa y el cliente, carecen de capacitación alguna en cuanto a cómo vender los equipos tecnológicos.

El departamento de recursos humanos ha realizado algunas modificaciones en el proceso de contratación de personal de ventas departamental, esto debido a lo difícil que es encontrar los perfiles de ventas, por lo que se reducen los requisitos, y han optado por solo verificar que el candidato tenga experiencia en ventas, no así conocimientos tecnológicos, esto se debe a que por años no han podido encontrar personal con esta experiencia o con las competencias que el puesto requiere y han desistido de buscar a los vendedores que cumplan con este perfil, adaptándose así a seleccionar a los mejores calificados de todos los que entran en el proceso de selección de estas plazas.

Tampoco existen evaluaciones de desempeño o indicadores que midan el proceso de aprendizaje del vendedor, dejando únicamente como punto de medición los resultados en las ventas; las cuales no han tenido el crecimiento esperado, incluso cuando existen más vendedores los presupuestos de ventas no son alcanzados.

Por lo anterior, se realiza la siguiente Interrogante:

¿Cuáles son los factores que determinan si un vendedor está calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar si el personal de ventas de la empresa e-Market está calificado para la venta de tecnología a nivel departamental.

Objetivos específicos:

- 1) Evaluar el nivel de conocimiento que tiene cada uno de los vendedores departamentales en cada una de las áreas de ventas.
- 2) Investigar en base a la experiencia de los vendedores actuales cuales son los patrones de conducta de los clientes a nivel departamental y que uso le dan a los equipos tecnológicos en las diferentes regiones del país.
- 3) Investigar si dentro de la empresa existe, tienen o poseen procedimiento, metas o reportes que los vendedores departamentales tengan que seguir.
- 4) Elaborar en base a los resultados de la investigación una propuesta de mejora para la empresa emarket.

3.3 Alcances y límites

El presente trabajo de investigación se realizó con información proporcionada por la empresa emarket, la cual se utilizó para conocer y ampliar los detalles del tema, el estudio tuvo lugar todas las sucursales departamentales de Guatemala, directamente con los vendedores que ahí laboran.

Los límites se relacionan con los trabajadores departamentales y la distancia que existe entre cada una de las agencias para investigar, evaluar, analizar y presentar una propuesta de mejora que se ajuste a las necesidades culturales y propias de cada región, debido a esto no se pudo entrevistar a ningún vendedor de la agencias de petén y puerto barrios.

3.4 Metodología aplicada a la práctica:

3.4.1 Sujetos

En la presente investigación la cual es a nivel departamental es esencial la participación de los vendedores de cada agencia, pero también de la participación del supervisor y jefe de sucursales, esto con la finalidad de poder enriquecer la recolección de datos desde varios puntos de vista y con la experiencia de todos aquellos que están de alguna manera ligados al proceso de contratación, supervisión y dirección del personal de ventas de equipos tecnológicos.

Actualmente la empresa cuenta con 56 vendedores en todo el país, de los cuales se tomará una muestra según la fórmula finita y el cálculo que se describe a continuación:

Fórmula de cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

N = 56 Tamaño del universo

K = 1.96 Nivel de confianza 95% (1.96)

e = 0.05 Error muestral 5%

p = 0.5 Proporción de individuos que poseen en la población la característica

q = 0.5 Proporción de individuos que no poseen en la población la característica.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q} = \frac{56 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(56-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{56.66}{1.11} = 51.26$$

El cálculo de la muestra no da como resultado 52 vendedores, los cuales deben entrevistarse para la presente investigación.

Se incluyen como sujetos de investigación a los siguientes colaboradores:

- Vendedores de equipos tecnológicos a nivel departamental, de acuerdo al cálculo la muestra de vendedores a encuestar a nivel departamental actual asciende a 52 vendedores en diferentes agencias y departamentos del territorio guatemalteco.
- Supervisor departamental (1) Esto con la finalidad de enriquecer la recolección de datos ya que dirige y supervisa las tareas únicamente de la agencia asignada.
- Jefe de sucursales (1) También será sujeto de estudio para poder ver el punto de vista de la jefatura de sucursales en cuanto a lo difícil o fácil que le resulta encontrar candidatos con el perfil adecuado, en cada sucursal existe un Jefe de sucursal el cual es a su vez el jefe inmediato de los vendedores que están asignados a dicha sucursal.

3.4.2 Instrumentos:

- Entrevistas a profundidad para el supervisor departamental, con la finalidad de conocer el entorno en el que trabajan, los desafíos, tareas, habilidades y destrezas que se deben de tomar en consideración para la formación de un vendedor de alto nivel.
- Entrevistas a profundidad al jefe de sucursales para investigar en cuanto al proceso general de contratación, políticas internas, procesos y procedimientos de ventas, así como los planes, estrategias y metas de la empresa a corto y mediano plazo.
- Cuestionario dirigido a los vendedores departamentales con la finalidad de descubrir cuáles son sus necesidades, aspiraciones, obstáculos, deficiencias, herramientas y conocimientos que los pueda ayudar o que les esté afectando en el buen desempeño de sus tareas, metas y responsabilidades.

Para la presente investigación se tomará una muestra del total de vendedores departamentales, la cual está formada por 56 vendedores en total.

3.4.3 Procedimientos

Ilustración No. 4

Tabla 2: Cronograma de actividades, gráfica de gant

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Actividades		Periodo de tiempo en semanas										
		Junio.				Julio.				Agosto.		
No.	Actividad	1	2	3	4	3	4	5	6	7	8	9
1	Entrevistas de profundidad al supervisor y Jefe de sucursal	X	X									
2	Encuesta a los vendedores			X	X							
3	Vaciado y tabulado de la información					X						
4	Creación de las gráficas					X						
5	Análisis de las gráficas					X						
6	Análisis de las gráficas y de las entrevistas de profundidad						X					
7	Presentación de la investigación						X					
8	Elaboración de la propuesta de mejora							X	X			
9	Presentación de la propuesta de mejora								X	X		

Fuente: Cronograma de actividades, elaboración propia, junio 2013.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para el presente proyecto se realizarán tres tipos de instrumentos con lo cual se pretende poder recabar información de tres fuentes diferentes, a razón que la empresa tiene varias sucursales en los departamentos de Guatemala, para ello se realizarán dos entrevistas a profundidad, una dirigida al jefe de sucursal, el punto de vista de él es muy importante para determinar los procedimientos y criterios de contratación, seguidamente al supervisor departamental, esto con el fin de determinar el punto de vista global de la región, es muy importante cotejar ambas entrevistas para determinar si a nivel de empresa existen diferentes criterios que no estén en el perfil o procedimiento de las gerencias.

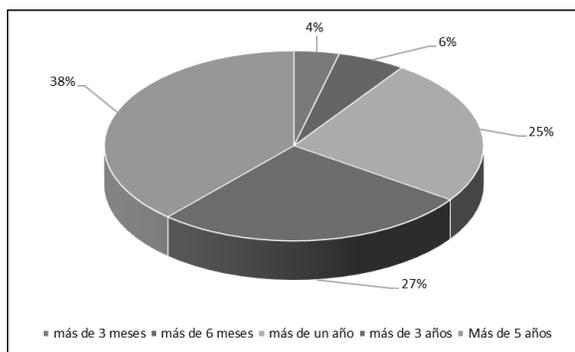
Finalmente se realiza una encuesta a los vendedores departamentales con el propósito de descubrir si existen deficiencias en el proceso de capacitación de los vendedores, con qué frecuencia existen retroalimentaciones y/o actualizaciones de información, que retroalimentación reciben de la central y qué tipo de información ellos envían a la central. Luego se tabularán y clasificarán los resultados para analizarlos, finalmente y con base al análisis de los resultados se procederá a realizar una propuesta de mejora para el departamento de venta de equipos de tecnología de la empresa bajo estudio.

Instrumento 1 encuesta a los vendedores departamentales

A continuación se presentan los resultados obtenidos, en el análisis de cada gráfica se resaltarán las respuestas más frecuentes o importantes.

Ilustración No 5

Gráfica No 2: Tiempo de laborar en la empresa.

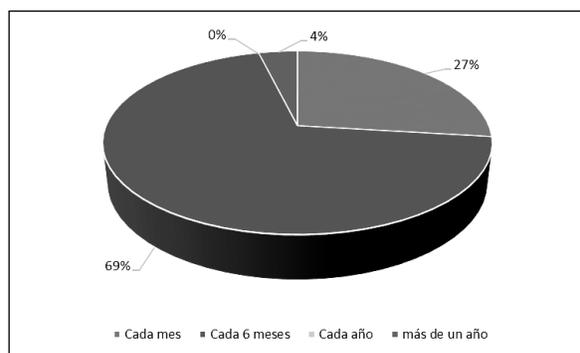


Fuente: Elaboración propia junio 2013.

La mayoría de empleados tiene más de 3 años de laborar para la empresa.

Ilustración No 6

Gráfica No 3: Frecuencia de capacitaciones.

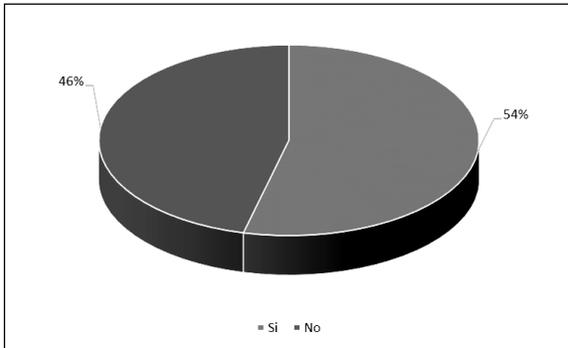


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Cada jefe de sucursal utiliza su propio criterio en cuanto a la frecuencia de capacitación a vendedores

Ilustración No 7

Gráfica No 4: Capacitación por ingreso de productos nuevos.

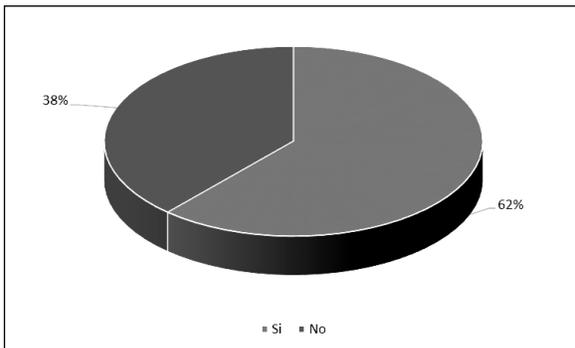


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Un poco más de la mitad de los vendedores si recibe capacitación de sus jefes cuando ingresa producto nuevo.

Ilustración No 8

Gráfica No 5: Evaluaciones y retroalimentaciones que el empleado recibe.

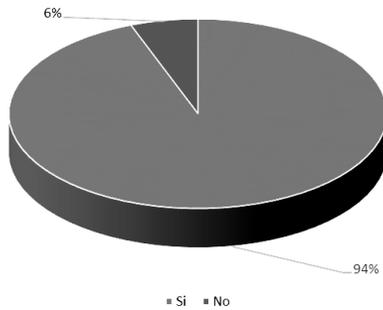


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

En la gráfica se observa que casi dos terceras partes de los colaboradores del departamento de ventas afirman recibir retroalimentación en cuanto al desempeño de sus labores, mientras que el resto no recibe este tipo de retroalimentación.

Ilustración No 9

Gráfica No 6: Conocimiento de la organización y personal de apoyo.

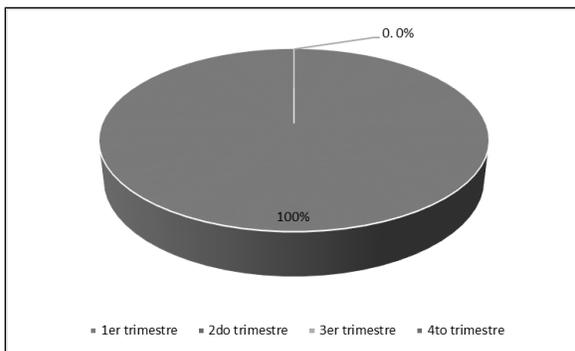


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

La mayoría de los vendedores encuestados sabe a quién acudir al momento de existir algún inconveniente.

Ilustración No 10

Gráfica No 7: Temporada alta de ventas.

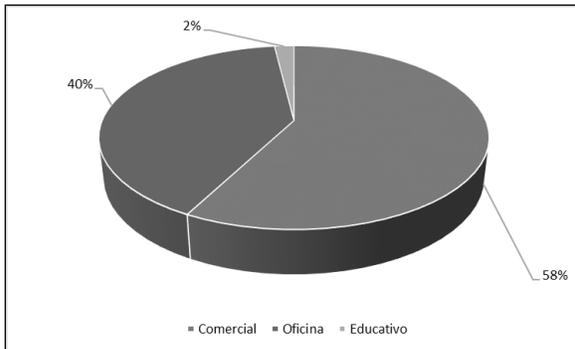


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

El primer trimestre del año es considerado por el total de colaboradores encuestados como temporada alta.

Ilustración No 11

Gráfica No 8: Uso que se les da a los equipos.

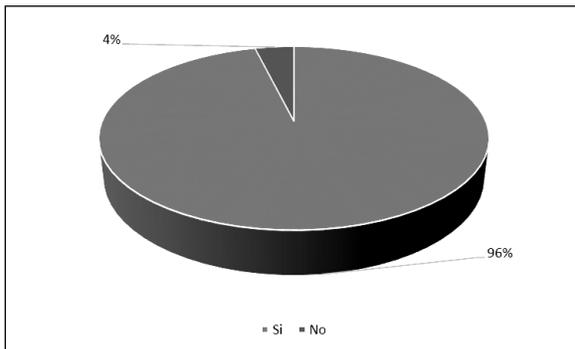


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

La mayoría de los equipos vendidos son para uso comercial y para uso administrativo.

Ilustración No 12

Gráfica No 9: Frecuencia de las capacitaciones.

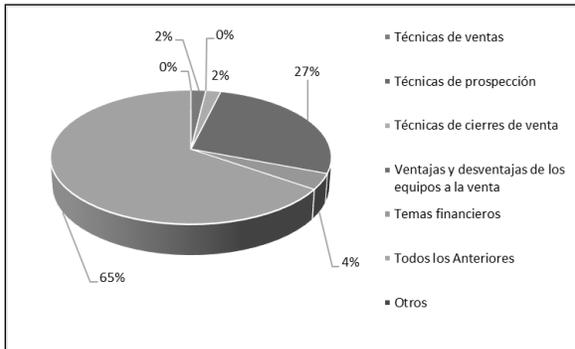


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

La mayoría de los encuestados considera que si son importantes las capacitaciones frecuentes.

Ilustración No 13

Gráfica No 10: Temas de capacitación.

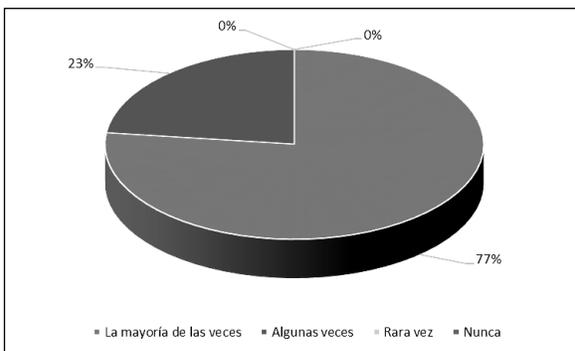


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Dos terceras partes de la población encuestada afirman querer capacitaciones en varios aspectos concernientes a las ventas, mientras que casi una tercera parte afirma querer capacitación solo en cuanto a los equipos que se venden.

Ilustración No 14

Gráfica No 11: Conocimiento de los equipos.



Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

La mayoría de los vendedores considera saber cuál equipo recomendar.

4.2 Instrumento 2, entrevista a profundidad dirigida al supervisor de ventas

A continuación se presentan los resultados obtenidos

Ilustración No 15

Tabla 3: guía de entrevista al supervisor de ventas de las sucursales

Guía de entrevista a profundidad dirigida al supervisor departamental			
	PREGUNTA	RESPUESTAS ENTREVISTADO	COMENTARIO PERSONAL
1	¿Cuántos años lleva desempeñando el puesto actual?	3 años	
2	¿Qué cambios han existido que considere positivos para el depto. De ventas?	Dar oportunidad a contratar nuevo personal de ventas	
3	¿Qué cambios o recomendaciones cree que deberían realizarse para el mejoramiento del depto. De ventas?	Deberíamos tener mejor acceso a material de apoyo como brochures, cotizaciones, lo ideal es que estén estandarizadas para que todos hablemos de lo mismo	Es difícil vender tecnología si no tienen información de los equipos
4	¿Existe en su área algún tipo de evaluación o reporte que los vendedores realizan?	si el reporte mensual de ventas	Deberían reunirse por lo menos una vez por semana para sesión de planeación
5	¿Considera que deberían realizar algún reporte adicional?	talvez debería haber un reporte de objeciones o de logros para compartir con todos y aprender unos de otros	El supervisor debe recopilar y compartir esta información
6	¿Cuáles son los desafíos más comunes en este negocio?	La competencia que se conforma con ganar lo mínimo	Los vendedores al saber los beneficios y las ventajas de los equipos pueden vender por los beneficios del producto diferencial y no por precio
7	¿Cuáles son las razones más comunes por las que se pierden negocios?	Precio	Nuevamente podrían hablar de los beneficios o de las soluciones y no por la guerra de precios.
8	¿Con que frecuencia se reúnen con los vendedores?	a fin de mes se reúne el jefe de sucursal y analizan juntos los resultados finales del mes	Si se reunieran semanalmente podrían tomar acciones correctivas antes de que el mes finalice
9	¿Con que frecuencia realizan talleres de ventas con el personal?	Talleres como tal no, a manera personal se les motiva y les hablamos de lo que acontece pero no existe ningún lineamiento o guía para realizar talleres (sería bueno tener una guía)	El mismo supervisor sabe que necesita una guía pero al parecer espera que alguien se la de
10	¿Cuánto tiempo se lleva un vendedor nuevo en tener los conocimientos mínimos de los equipos?	Es difícil darle un dato concreto porque cada día se aprende algo nuevo	teniendo una guía o programa de capacitación se puede determinar cuales son los conocimientos básicos y cuanto tiempo debería tomar el aprenderlos
11	¿En sus palabras explique cómo capacitan a los vendedores	Pues, les explicamos las ventajas y desventajas de los equipos y como pueden darle un mejor uso	Sería bueno que certificaran los conocimientos o realizarles evaluaciones
12	¿Con qué frecuencia los vendedores reciben capacitación?	Cada mes nos reunimos y tratamos de reforzar el conocimiento de cada equipo, también cuando ingresa un producto nuevo se les capacita y da el material	Según los resultados de las encuestas a los vendedores no todos los jefes están cumpliendo con esto
13	¿Qué tipo de metas tienen los vendedores	Se revisa cuanto vendió la sucursal en el mismo mes del año anterior se incrementa un 20% de crecimiento y se divide por los vendedores que hay en cada una de las sucursales	Solo se les revisa las ventas totales en comparación al año anterior, más no la cantidad de prospecciones o seguimientos realizados en el mes
14	¿Qué incentivos reciben los vendedores cuando logran sus metas?	Cuando llegan a sus metas reciben un bono extra de Q.500.00	

Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Entre los puntos a destacar de la entrevista a profundidad al supervisor de ventas departamental se puede apreciar lo siguiente:

Aunque él tiene tres años en el puesto, hasta hace un año se dió autorización para contratar personal, comenta que no tienen las herramientas básicas como brochures, tampoco tienen que reportar las tareas de prospección, seguimiento, cantidad de cierras, etc. Únicamente reportan ventas totales del mes, estas metas son calculadas de acuerdo al año anterior más un porcentaje de crecimiento.

Se puede observar en los comentarios del supervisor que solo se reúnen una vez al mes, y aunque entre las responsabilidades de él está la capacitación, no existen lineamientos ni guías de los temas a capacitar, ni siquiera existe una lista de los conocimientos básicos que debe tener un vendedor para poder así desarrollar mejor sus tareas diarias.

4.3 Instrumento 3, entrevista a profundidad al jefe de sucursal

A continuación se presentan los resultados obtenidos

Ilustración No 16

Tabla 4: guía de entrevista al jefe de sucursal.

Guía de entrevista a profundidad Dirigida al Jefe de Sucursal			
	PREGUNTA	RESPUESTAS ENTREVISTADO	COMENTARIO PERSONAL
1	¿Cuántos años lleva desempeñando el puesto actual?	12	
2	¿Qué cambios han existido que considere positivos para el depto. De ventas?	La contratación de un supervisor de sucursales que se dedique al 100% a apoyar el área comercial de la empresa mientras los jefes nos encargamos del área administrativa	Esto es positivo, ya que el supervisor puede velar por la capacitación y el control de las tareas del vendedor
3	¿Qué cambios o recomendaciones cree que deberían realizarse para el mejoramiento del depto. De ventas?	Creo que el siguiente paso es crear procedimientos y guías para que los nuevos vendedores se integren rápidamente	ya tienen una visión de cambio
4	¿Cuál es el perfil actual que tiene un vendedor departamental?	Mayor de 22 años, hombre o mujer, con vehículo propio, graduado a nivel diversificado, con experiencia de 2 años en ventas	Puede ser un desafío que a nivel departamental estén solicitando vehículo
5	¿Cuándo fue la última vez que revizaron, actualizaron o modificaron dicho perfil?	No recuerdo, hasta hace un año se comenzó a contratar personal de ventas aproximadamente, la mayoría son antiguos	Si no han actualizado el perfil seguramente no incluirea competencias tecnológicas
6	¿Qué medios utiliza para la búsqueda de candidatos a vendedores departamentales?	Anuncios en medios locales	por el tipo de producto no es recomendable usar medios masivos
7	¿Aproximadamente cuanto tiempo lleva en promedio la contratación de un vendedor departamental, desde el momento en que se autoriza la contratación?	Es diferente en cada caso pero hemos demorado hasta 7 meses	es probable que por esta razón no tengan rotación de personal pues en ocasiones ha sido difícil para ellos
8	¿Qué evaluaciones utilizan para calificar y filtrar a los candidatos a vendedores departamentales?	Existe una evaluación de honestidad, una de ventas, de computación y la prueba del polígrafo	Se inclinan más por contratar gente confiable que capaz
9	¿Existe algún procedimiento de inducción?	Si existe	
10	¿Con qué frecuencia se capacita al personal de ventas?	Una capacitación como tal no existe pero cuando hay información que enviarles se hace por vía electrónica	debería haber un programa de capacitación
11	¿Dentro de la empresa existen políticas, procedimientos o manuales a los cuales el personal de ventas tenga acceso?	Si existen, aunque habría que revisarlos pues la última revisión fue en el año 2009	El vendedor debería conocerlos al pié de la letra

Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Entre los puntos a destacar de la entrevista a profundidad al jefe de sucursal se puede apreciar lo siguiente:

Principalmente el tiempo que lleva laborando para la empresa, es importante pues conoce cómo ha evolucionado en sus diferentes etapas, el comenta del apoyo que recibe por el trabajo del supervisor pues le da más tiempo de dedicarse a las tareas administrativas, sin embargo el afirma, que debería existir un mecanismo que les ayude a integrar con más rapidez a los nuevos vendedores.

Si tienen definido un perfil del vendedor, también los aspirantes a ventas reciben varias evaluaciones, tales como la evaluación de ventas, de computación, de honestidad y finalmente la prueba del polígrafo.

Expresa también que existen políticas dentro del departamento, el jefe de sucursal afirma que no existe una capacitación como tal para el departamento y sin embargo cuando hay información relevante ésta se les envía por correo electrónico.

Capítulo 5

5.1 Análisis e Interpretación de resultados

En el marco teórico del presente documento se hace referencia a Desler G. y a su libro Administración y nos enseña una ruta a seguir para poder tener el personal idóneo dentro de una empresa, comenzando por el análisis de puestos, el proceso de reclutamiento, evaluaciones para seleccionar y ubicar a cada empleado en sus diferentes áreas, posteriormente nos comenta en cuanto a la necesidad que existe en cada empresa de capacitar a dicho personal.

El propósito de capacitar es mantener a todas las personas informadas de los procedimientos políticos y procesos de una organización, dar a conocer constantemente el rol que juega cada colaborador dentro de la empresa, los cambios y modificaciones en procesos, así como la actualización de información en cuanto a productos, servicios, clientes, etc.

También se menciona en el marco teórico que la tecnología puede ser una buena herramienta de ventas, especialmente cuando se logra encontrar una ventaja competitiva.

Se puede apreciar por los resultados de las encuestas dirigidas al personal de ventas que adicional a lo complicado que puede ser el contratar personal adecuado para la venta de tecnología, no existe un proceso estándar de capacitación, dirección o control, del trabajo de los vendedores, en cuanto a la pregunta 2, 3, y 4 se puede ver que no están siguiendo un patrón o procedimiento estandarizado, esto a causa de que cada jefe de sucursal es de alguna manera autónomo y responsable por los resultados de la sucursal lo cual hace que en determinado momento tomen decisiones y programen capacitaciones según su propio criterio y con el material que consideren apropiados.

En las respuestas de la entrevista a profundidad realizada al gerente de sucursales comenta que en el perfil del vendedor no indica que se requiera personal con conocimientos de tecnología o experiencia en ventas de tecnología, únicamente que tengan experiencia en ventas, lo cual viene a

acrecentar la curva de tiempo en el aprendizaje de cada vendedor pues entre los actuales existen algunos que vendían motos, abarrotos, carros, etc., y algunos cuantos sin experiencia en ventas.

En los resultados de la entrevista a profundidad que se realizó con el supervisor de ventas también se refleja otro tipo de información que ayuda a ampliar el panorama ya que el supervisor comenta que se reúnen en su mayoría una vez al mes con el jefe de sucursal para ver los datos de ventas finales, también expresa que solo existe un reporte el cual contiene datos de ventas por colaborador, no así reportes estadísticos que puedan ayudar al mejor desempeño de las tareas del vendedor tales como: cuales son los equipos más vendidos, que tipos de clientes son los que compran más, técnicas de ventas, procesos de cierre, experiencias de éxito, etc.

Los cambios tecnológicos siempre sorprenden y no se detienen, y si un vendedor no está capacitado apropiadamente no podrá primeramente destacar cuál es el diferencial o ventaja competitiva de los equipos a los clientes, si no recibe capacitación apropiada cuando ingresa un nuevo modelo tampoco estará al día de la tecnología y la competencia tomará ventaja de ésta debilidad.

En el marco teórico se menciona la poca cobertura que las universidades tienen a nivel departamental, también se hace mención que no existen muchas carreras para elegir, es por eso que los vendedores que conocen de tecnología son en su mayoría empíricos o autodidactas, es por eso que necesitan más de capacitaciones y de controles así como de evaluaciones para orientarlos a mejores resultados

Se ve claramente en los resultados de las encuestas que no existe una retroalimentación hacia el personal en cuanto a cómo está desarrollando sus tareas, por los resultados de la pregunta 4 se puede apreciar que más de la tercera parte de los vendedores comenta no recibir ningún tipo de evaluación que les pueda ayudar a mejorar sus tareas diarias,

En la pregunta 8 se habla directamente en cuanto a si consideran necesario capacitaciones programadas y constantes, casi en su totalidad los encuestados afirman estar interesados en recibir este tipo de capacitación.

En la pregunta nueve los vendedores afirman tener interés en recibir capacitación en varios aspectos de la venta, de proceso y de los mismos equipos.

No existe ningún análisis de ventas del año anterior vrs. el presente año para tratar de descubrir un patrón a seguir y cada mes es como un empezar de nuevo.

En la entrevista a profundidad dirigida al supervisor comenta que entre los cambios positivos que hay en el departamento de ventas es la autorización a contratar personal nuevo, denotando así que no existe una presión sana e indirecta para el vendedor el cual está cómodo trabajando a un ritmo un tanto acomodado pues no tiene la presión de personal nuevo.

Se puede observar en las respuestas de la entrevista de profundidad dirigida al jefe de sucursal que recientemente se contrató un supervisor de ventas el cuál apoya a los jefes de sucursales en la supervisión, ellos tienen la visión que el próximo paso es tener guías o manuales para estandarizar procesos.

Comenta el jefe de sucursales que en ocasiones han demorado hasta 7 meses en contratar a un vendedor, y que al momento de comenzar labores existe una inducción general de la empresa y como interactuar con los departamentos, no así una inducción o un manual de ventas.

También indica que si existen dentro del departamento políticas territoriales, políticas de administración de cartera, resolución de conflictos.

Conclusiones

1. Después de la investigación realizada se determina que el personal de la empresa de tecnología eMarket no cuentan con todos los conocimientos requeridos para desarrollar de forma apropiada las tareas de ventas en los diferentes puntos de ventas departamentales.
2. Se concluye que el personal de ventas necesita reforzar las técnicas de prospección, cierres, así como los temas financieros en los que está deficiente.
3. Luego de evaluar a los vendedores se observa el deseo que existe por parte de ellos en recibir capacitaciones constantes.
4. Se confirma que los vendedores si conocen los diferentes usos que le dan a los equipos los clientes.
5. Se puede afirmar que dentro de la empresa si existen políticas de ventas, de cartera, de territorios y de administración de la cartera.
6. Se comprueba que los vendedores tienen autorizado y acceso a las diferentes políticas de la empresa pero no las leen y trabajan desordenadamente.
7. Luego de ver los resultados de la investigación se puede ver la necesidad de un programa de capacitación que nivele y comparta el conocimiento de los vendedores para que todos puedan enriquecer y mejorar sus técnicas.

Propuesta

**Programa de capacitación y evaluación dirigido a la fuerza de ventas
departamental de la empresa de tecnología eMarket**

6.1 Introducción

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para asegurar no solo el buen desempeño de las tareas hoy en día sino también para preparar al personal para los cambios futuros, la capacitación pretende lograr un crecimiento de conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, finalmente la modificación de actitudes para poder así incrementar las responsabilidades diarias de cada colaborador, por otro lado el crecimiento se enfoca en las tareas y habilidades que a futuro el colaborador debe desarrollar.

Debido a los cambios grandes, drásticos y constantes que existen en la actualidad, es importante que las empresas estén verificando constantemente que los colaboradores estén realizando sus tareas de forma eficaz, cuidando el más mínimo detalle, caso contrario se corre el riesgo de que se pierdan más clientes, ya que la competencia está de igual forma trabajando arduamente por mejorar y posicionar su imagen, empresa y productos.

Por otro lado cada día aumenta la cantidad de equipos y soluciones que se presentan para facilitar el trabajo cotidiano, es decir que los avances hacen que los procesos y procedimientos de las tareas sean diferentes, por ejemplo los programas de software están diseñados para agilizar los mismos, por otro lado los aparatos tecnológicos ayudan a que la comunicación cada vez sea más certera y en algunos casos en tiempo real, por ejemplo vemos a muchas empresas que han adaptado la modalidad de las handgeld para tomar lecturas de electricidad e imprimir el recibo, otras industrias la utilizan para anotar los inventarios y los pedidos de los clientes en tiempo real.

La empresa eMarket no es la excepción pues se dedica a la venta y distribución de equipo tecnológico el cuál cambia constantemente, es por esto que es necesario que los colaboradores estén al día con los conocimientos básicos y necesarios para poder dar soluciones a los clientes y comercializar estos productos mediante un proceso sistematizado y estandarizado.

6.2 Justificación

Considerando los hallazgos obtenidos en la presente investigación la cuál fue dirigida al personal de ventas, al supervisor y gerente regional, se considera necesaria la nivelación de conocimientos de los vendedores departamentales ya que se han encontrado diferentes formas de trabajo, algunas más eficientes que otras.

Por lo tanto se presenta un programa de capacitación departamental como propuesta de mejora para la empresa de venta de tecnología eMarket

6.3 Objetivos

6.3.1 General

Brindar una herramienta de trabajo al departamento de ventas para la estandarización de procesos técnicas y logros a nivel departamental.

6.3.2 Específicos

- 1) Tener una guía de consulta semanal para la ampliación de conocimientos relacionados al proceso de ventas, mediante el seguimiento y evaluación continua del contenido del mismo.
- 2) Crear en la empresa una cultura de aprendizaje mediante el intercambio de conocimientos, los cuales serán transmitidos por el supervisor de ventas en cada capacitación.
- 3) Que los vendedores tengan una retroalimentación mensual de cómo están desarrollando sus tareas, por medio de una evaluación integral de todas sus responsabilidades.
- 4) Que la fuerza de ventas sepa exactamente qué es lo que deben mejorar en su trabajo diario, al evaluarlos mensualmente en cuanto a los temas tratados en el programa de capacitación.

6.4 Programa de capacitación:

El programa de capacitación está dividido por módulos, las personas encargadas de capacitar son el jefe de sucursal y el supervisor ya que dentro de las atribuciones de ellos está contemplado la capacitación de los equipos de trabajo que tienen bajo su responsabilidad, se ha dejado a criterio personal de cada jefe cuanto tiempo le dedicaran a la capacitación, pero si está indicado que

deben reunirse semanalmente con sus equipos de ventas 2 horas cada lunes para ver temas relacionados al área comercial,

Cada uno de los vendedores puede y debe tener acceso a las políticas de territorios, de crédito y de cartera para que trabaje de acuerdo a lo establecido en dichas políticas. Todas las políticas deben estar en un mismo folder, son para uso y consulta del vendedor y deben permanecer dentro de las oficinas, después que el vendedor las utiliza debe guardarlas en su archivo personal para evitar que se pierdan o ensucien.

A continuación se describe el contenido del programa de capacitación así como el objetivo de cada tema, también se describe quien tendrá la responsabilidad de disertar el o los temas, se propone que semanalmente se tome 1 hora para repasar los temas del programa, dentro de la reunión semanal que se tiene estipulada cada lunes con una duración de 2 horas.

Cada semana deberán los vendedores recibir una evaluación de los puntos explicados la semana anterior, esta evaluación estará a cargo de la persona responsables de capacitar, los puntos a calificar serán a criterio de quién impartió la capacitación pues el sabrá que temas o tareas son las que necesitan ser evaluados.

6.4.1 Módulo 1 Conocimientos básicos de la empresa:

Tema	Objetivo	Disertante	Fecha
Política de Territorios	Que el vendedor conozca el territorio que tiene asignado y en donde tiene permitido vender	Jefe de Sucursal	Semana 1
Política de Cartera	Que el vendedor conozca el procedimiento para ingresar y proteger de clientes, seguimiento, ingreso a sap, dar de baja, clientes protegidos etc.	Jefe de Sucursal	Semana 2
Política de	Que el vendedor conozca los requisitos	Jefe de	Semana 3

Créditos	para dar créditos, papelería a llenar, procedimiento de clientes morosos, a quienes no se les puede dar crédito por ningún motivo etc.	Sucursal	
Departamentos con los que debe interactuar	Que el personal de ventas conozca los departamentos internos con los que debe interrelacionarse, la manera de comunicarse, las solicitudes, los formularios y requisitos de cada uno, etc.	Jefe de Sucursal	Semana 4

6.4.2 Módulo 2 Conocimientos básicos de los productos:

Tema	Objetivo	Disertante	Fecha
Marcas que la empresa represente	Que el vendedor conozca las diferentes marcas con las que puede trabajar así como su origen, respaldo, calidad y soporte	Jefe de Sucursal	Semana 5
Modelos por marca	Que el vendedor conozca la gama de equipos que tiene a sus disposición por marca, así como acceso a la información básica como brochures, manuales, cotizaciones etc.	Jefe de Sucursal	Semana 6
Ventajas de los diferentes modelos a vender	Que el vendedor aprenda a distinguir las ventajas, cualidades y atributos de cada modelo tales como accesorios, velocidades, tamaños, rendimientos, garantías, software, etc.	Jefe de Sucursal	Semana 7
Taller de habilidades	Que el personal de ventas tenga la oportunidad de conocer e interactuar con cada modelo para poder aprender a usarlo	Jefe de Sucursal	Semana 8

	y por ende a venderlo, destacando la ventaja competitiva de los modelos frente a los de la competencia.		
--	---	--	--

6.4.3 Módulo 3 Conocimientos básicos de los clientes:

Tema	Objetivo	Disertante	Fecha
Tipos de clientes	Que el vendedor conozca los diferentes prospectos que debe buscar	Jefe de Sucursal	Semana 9
Modelos por segmento	Que pueda relacionar cuales son los equipos más atractivos por segmento de clientes	Jefe de Sucursal	Semana 10
Guatecompras	Que el vendedor domine la forma de cotizar y de trabajar las cuentas de gobierno	Jefe de Sucursal	Semana 11

6.4.4 Módulo 4 El proceso de venta:

Tema	Objetivo	Disertante	Fecha
Planeación	Ayudar a que el vendedor realice buen uso de su tiempo, agenda, citas, etc. Con la finalidad de administrar bien su cartera.	Supervisor	Semana 12
Prospección	Que el vendedor tenga conocimiento de las técnicas más eficaces de encontrar clientes para la venta	Supervisor	Semana 13
Seguimiento	Que el vendedor no deje a ningún prospecto sin que antes haya agotado todos los esfuerzos para el cierre del negocio	Supervisor	Semana 14
Análisis de	Que el personal de ventas conozca cuales	Supervisor	Semana 15

objeciones	son las objeciones más frecuentes y comunes y que tenga un conocimiento claro de cómo resolverlas		
Cierre de ventas	Que el personal de ventas conozca cuales son las técnicas de cierre más eficaces en la venta de equipo tecnológicos	Supervisor	Semana 16
Cobro y trabajo post-venta	Que el personal de ventas realice un buen seguimiento postventa para evitar cuentas morosas	Supervisor	Semana 17
Taller y práctica	Que el supervisor salga a campo con él vendedor para apoyarlo en cuanto a la manera de practicar cada uno de los temas del presente módulo.	Supervisor	Semana 18

6.5 Evaluación de vendedores:

Se propone que los vendedores sean evaluados mensualmente en las tareas que les competen, no sólo en los resultados de las ventas.

Para ello se ha diseñado un modelo de evaluación del desempeño en donde se toma:

- | | |
|------------------------------|------|
| 1. Logro de metas | 50% |
| 2. Cantidad de cierres | 10% |
| 3. Ventas por marca | 10% |
| 4. Actitud personal | 10% |
| 5. <u>Método profesional</u> | 20% |
| Total ponderado | 100% |

Este último ponderado en aspectos como, ventas por marca, actitud profesional y método profesional.

Inserto en el modelo de evaluación va una gráfica que se alimenta de la información que ingresa el jefe, la finalidad es que en un par de segundos se pueda ver el comportamiento del vendedor en un mes, bimestre trimestre o en el año.

En la parte inferior derecha se ha dejado un espacio para las firmas tanto del vendedor evaluado como del jefe de sucursal que lo evalúa y el gerente departamental.

Al entregar cada inicio de mes está evaluación al personal de ventas, tendrán 3 días hábiles para analizar los resultados de la misma y presentar alguna inconformidad en caso de que los datos ahí no estén correctos, si todo esta correcto deberá esforzarse mensualmente por mejorar los aspectos en los que se le haya evaluado bajo o deficientemente.

Con esta medida no solo se estará logrando que los vendedores eleven su nivel sino también se mejorará el ambiente interno ya que ellos manifestaron en la investigación su deseo por que se les retroalimente en cuanto a cómo desarrollan sus tareas para poder así medir su desempeño.

Ilustración No 17

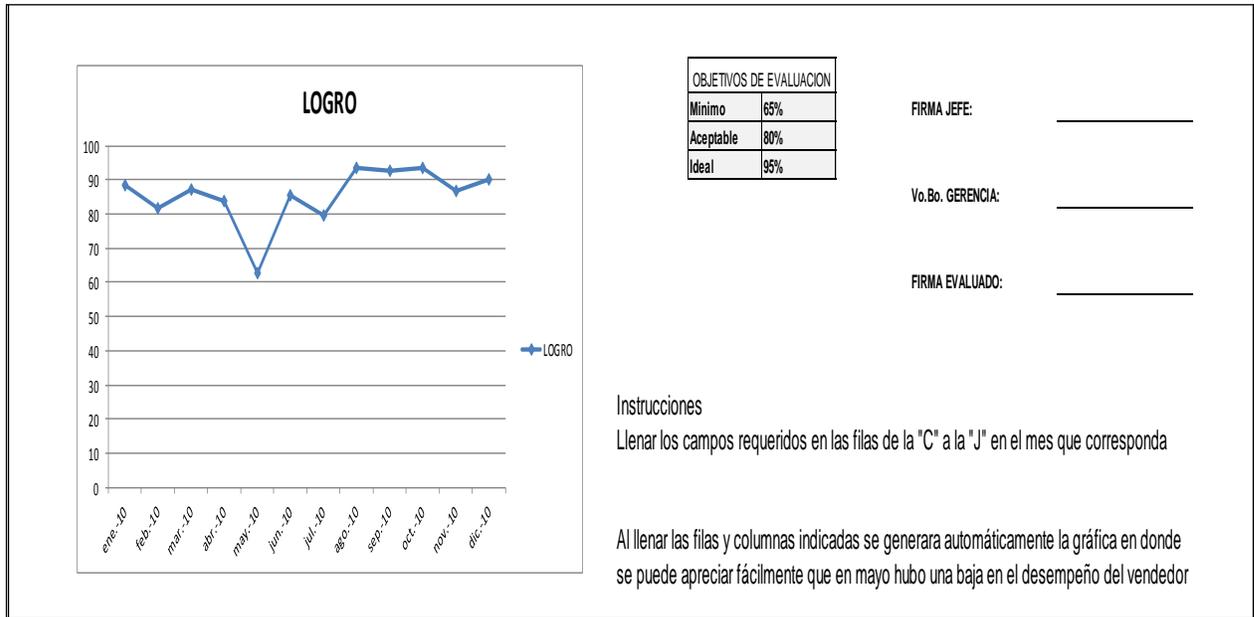
Tabla 5: evaluación de vendedores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO																
VENDEDOR: <u>VENDEDOR X</u>		Instrucciones En la fila "A" colocar la meta del mes en curso, en la fila "B" ingresar los datos de las ventas obtenidas.														
AGENCIA <u>Y</u>																
MES: <u>ene-14</u> A <u>dic-14</u>																
Supervisor _____		Instrucciones En la columna "1, 2 y 3" ingresar los datos correspondientes a # de cierres, ventas por marca y actitud personal, cada dato en el mes correspondiente.														
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	Julio	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC			
A	Meta de Ver	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00	Q100.000,00			
B	Logro	Q125.000,00	Q85.000,00	Q100.000,00	Q90.000,00	Q68.000,00	Q99.000,00	Q110.000,00	Q110.000,00	Q115.000,00	Q135.000,00	Q105.000,00	Q98.000,00			
	PORCENTAJ	125,00%	85,00%	100,00%	90,00%	68,00%	99,00%	110,00%	110,00%	115,00%	135,00%	105,00%	98,00%			
		1			2			3								
		Alcande de Cuota 50%	# Cierres 20%	Venta X Marca 10%	Actitud Personal 10%	Metodo Profesional 20%	Total Evaluacion	ALCANCE DE MARCAS POR MES		Logro de Marcas	# cierres meta 10	% de ventas por marca en el mes	MES	LOGRO		
	ene-14	50	10	3	9	17	89	Marcas	10	3	5	61,60%	ene-10	89		
	feb-14	42	14	4	7	15	82	Marcas	10	4	7	65,40%	feb-10	82		
	mar-14	50	8	1	8	20	87	Marcas	10	1	4	46,80%	mar-10	87		
	abr-14	45	12	4	6	17	84	Marcas	10	4	6	70,25%	abr-10	84		
	may-14	34	6	6	8	9	63	Marcas	10	6	3	61,64%	may-10	63		
	jun-14	49	8	7	5	17	86	Marcas	10	7	4	48,48%	jun-10	86		
	jul-14	50	4	4	7	15	80	Marcas	10	4	2	75,00%	jul-10	80		
	ago-14	50	14	5	8	17	94	Marcas	10	5	7	66,66%	ago-10	94		
	sep-14	50	16	3	9	15	93	Marcas	10	3	8	75,00%	sep-10	93		
	oct-14	50	14	7	6	17	94	Marcas	10	7	7	72,72%	oct-10	94		
	nov-14	50	10	5	7	15	87	Marcas	10	5	5	70,01%	nov-10	87		
	dic-14	49	8	4	9	20	90	Marcas	10	4	4	70,01%	dic-10	90		
		METODO PROFESIONAL	PUNTAJE IDEAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PTOS EVALUADOS
C	PLANIFICACION	20	20	20	20	20	10	20	20	20	20	20	20	20	20	
D	CAPACITACION SEMANAL	20	20	20	20	20	10	20	20	20	20	20	20	20	20	
E	USO DE TECNICAS	10	8	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	
F	INGRESO SAP	10	10	7	10	10	3	10	7	10	7	10	7	10	10	
G	MOCHILA COMPLETA	15	4	2	15	4	2	4	2	4	2	4	2	15	15	
H	REPORTES	10	6	2	10	6	2	6	2	6	2	6	2	10	10	
I	TIEMPO DE RESPUESTA	15	15	15	15	15	8	15	15	15	15	15	15	15	15	
J	RESULTADO	100	83	74	100	83	43	83	74	83	74	83	74	100	100	

Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Ilustración No 18

Tabla 6: evaluación de vendedores.



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

6.6 Presupuesto:

Como se mencionó anteriormente no se utilizará presupuesto para la contratación de un capacitador ya que los temas, detallados por módulos serán presentados por los jefes de sucursal y por el supervisor departamental y dentro de las atribuciones de ellos está el de capacitar a sus equipos de trabajo.

Es importante mencionar que en el programa aparece el detalle de los temas para 18 semanas, (4.5 meses) al finalizar cada taller se deberá realizar una evaluación la cual tiene como fin verificar los avances alcanzados, al finalizar las 18 semanas de él programa los jefes y el supervisor decidirán en base a los resultados y evaluaciones realizadas si comienzan de nuevo el mismo programa o eligen nuevos temas, también pueden reforzar algunos de los temas para mantener fresca toda la información, el presente programa se debe utilizar para retroalimentar a los vendedores que se incorporarán en el futuro.

El presente programa de capacitación necesitara de una inversión de Q.6,825.00 para que cada vendedor pueda tener su material y repasar no solo en la oficina sino mientras espera que un cliente los atienda o en su casa.

A continuación se presenta el detalle del presupuesto:

Descripción	Detalle	Cantidad Q.
Material Modulo 1	Copias de las políticas de la empresa, (administración de la cartera, créditos, territorios)	Q.560.00
Material Modulo 2	Brochures de los 22 modelos diferentes que se venden	Q.3,080.00
Material Modulo 3	Copias de material informativo de los temperamentos de los clientes	Q.70.00
Material Modulo 4	Material informativo del proceso de la venta.	Q.840.00

Material para la enseñanza	52 folders con sus respectivos ganchos, más dos resmas de hojas para las evaluaciones	Q. 144.00
Material para la enseñanza	13 pizarras móviles para ser instaladas en las sucursales incluyendo 2 marcadores los cuales servirán para capacitar.	Q.2,275.00
	Total presupuesto	Q.6,969.00

6.7 Ventajas al realizar la propuesta:

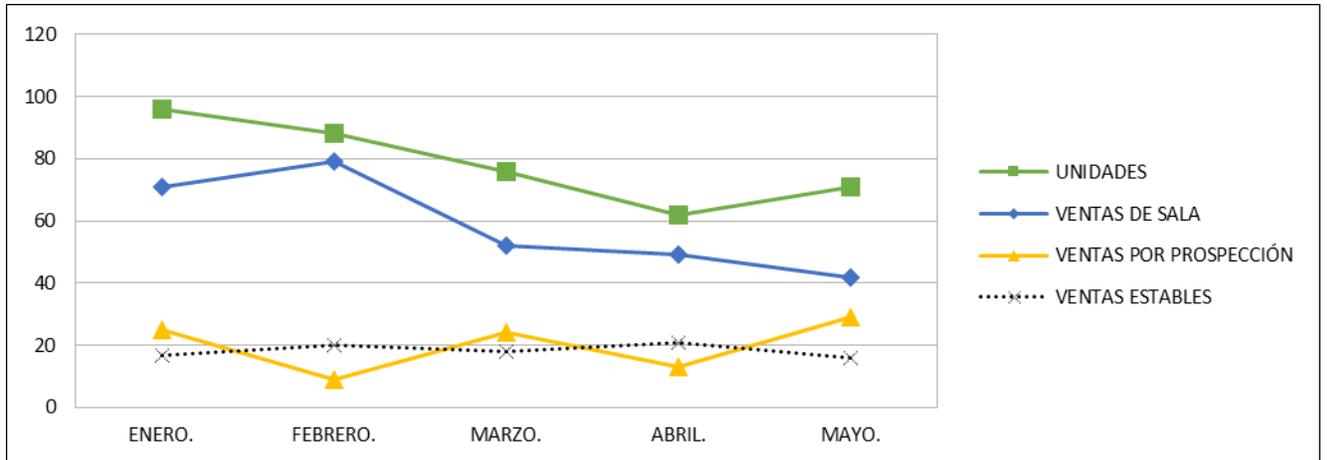
- A. Se tendría una guía a seguir y se establecería un procedimiento para todas las capacitaciones futuras en la empresa.
- B. Se crearía una cultura de aprendizaje y por ende existiría una certeza por parte de los jefes y supervisor de que todos los vendedores cuentan con los conocimientos básicos necesarios para el buen desarrollo de las tareas que les competen.
- C. Habría mejor comunicación y resultados más eficientes simplemente porque existe una retroalimentación mensual.
- D. Los mismos vendedores podrían consultar cada mes su evaluación y saber exactamente en qué aspectos deben mejorar.

6.8 Desventajas al no realizar la propuesta:

- A. Hoy en día cada sucursal toma decisiones de forma independiente en cuanto a cuando capacitar a los vendedores y sobre qué temas, creando así una desintegración y desigualdad de conocimientos, de no cambiar esta realidad los costos se elevan pues se tiene mucho recurso humano trabajado por debajo del potencial que podrían tener si tan solo se les capacitara continua y estructuradamente.
- B. Al no haber evaluaciones no se puede medir si los colaboradores están desarrollando sus tareas y responsabilidades de forma correcta.
- C. Al no haber retroalimentación para con el vendedor él no puede saber si está desarrollando mal sus tareas y por ende no se esforzara por mejorar

Ilustración No 19

Gráfica No 12: Comportamiento de ventas en unidades



Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

En la gráfica se aprecia cuál es el comportamiento de las ventas, la mayoría de los negocios se originan por las ventas de sala, es decir que los clientes llegan a las sucursales a solicitar información.

También puede verse claramente como las ventas de prospección (color amarillo) muestran unos picos en los meses de enero, marzo y mayo, esto se debe a la falta de planeación pues denota que en este caso prospectaron en diciembre, dieron seguimiento y cierres en enero, sin embargo en el mismo enero no prospectaron con la misma intensidad que en diciembre y por ende en febrero existe una baja en las ventas originadas por la prospección del vendedor en el mes anterior, de igual forma para los meses siguientes.

Se puede ver en la gráfica como quedarían las ventas estables (línea punteada) lo que se pretende es poder elevar el nivel de prospección en los meses bajos para nivelar la cantidad de prospectos buscados y atendidos en el mes para que el número de ventas aumente.

En la investigación se evidenció que los vendedores no tienen las herramientas, capacitaciones ni retroalimentaciones de cómo realizar su trabajo, tampoco reciben una retroalimentación de que aspectos podrían mejorar, por tal razón al recibir ellos capacitación de las políticas de la empresa, técnicas de ventas y retroalimentación de cómo realizar su trabajo podrían no solo optimizar su tiempo sino ser aún más certeros en la cantidad de cierres de ventas mensualmente.

Se estima que al terminar el programa propuesto cada vendedor pase de vender 7 equipos a 9 en promedio incrementando así hasta un 28% las ventas de la empresa.

Los precios de venta de los equipos en promedio están en Q.13,500.00 ; para realizar el presente proyecto se estima una inversión de Q.6,969.00 ; el riesgo de pérdida para este proyecto es muy bajo ya que con el incremento en ventas del 1% (5 equipos) el proyecto no estaría incurriendo en pérdida.

Referencias Bibliográficas

Acevedo M. J. (2012). Selección de personal para la agencia de nuestro diario Chiquimula. Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Panamericana, Guatemala

Gómez C. G. (2012). Reforzamiento Organización del departamento de ventas de la Empresa de Servicios Agrícolas, S. A, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Panamericana, Guatemala.

Ríos A. M. (2012). Propuesta para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en una empresa Farmacéutica.: Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Panamericana, Guatemala.

Hernández S., Fernández C., Baptista L. (2013). Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill.

Pnud. (2013). Informe global sobre desarrollo humano del programa de las Naciones Unidas: <http://www.pnud.org.gt/>

Juame V. (2003). Tecnología e innovación en la empresa, Barcelona, Ediciones Universales UPC.

Maqueo A. M., (2005). Redacción, México, Editorial Limusa, S.A. De CV, Grupo Noriega Editores.

Escudero, Evelyn H. y Asenci F. (2010). Introducción a la informática para torpes, España, Anaya Multimedia.

ANEXOS

Anexo No. 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Personal calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental.

Guía de entrevista de profundidad Dirigida al supervisor de ventas

La finalidad es de conocer el entorno en el que trabajan, los desafíos, tareas, habilidades y destrezas que se deben de tomar en consideración para la formación de un vendedor de alto nivel.

Fecha: _____ **Puesto:** _____

1. ¿Cuántos años lleva desempeñando el puesto actual?
2. ¿Qué cambios han existido que considere positivos para el depto. ? ¿De ventas?
3. ¿Qué cambios o recomendaciones cree que deberían realizarse para el mejoramiento del depto. ? ¿De ventas?
4. ¿Existe en su área algún tipo de evaluación o reporte que los vendedores realizan?
5. ¿Considera que deberían realizar algún reporte adicional?
6. ¿Cuáles son los desafíos más comunes en este negocio?

7. ¿Cuáles son las razones más comunes por las que se pierden negocios?
8. ¿Con que frecuencia se reúnen con los vendedores?
9. ¿Con que frecuencia realizan talleres de ventas con el personal?
10. ¿Cuánto tiempo se lleva un vendedor nuevo en tener los conocimientos mínimos de los equipos?
11. ¿En sus palabras explique cómo capacitan a los vendedores?
12. ¿Con que frecuencia los vendedores reciben capacitación?
13. ¿Qué tipo de metas tienen los vendedores?
14. ¿Qué incentivos reciben los vendedores cuando logran las metas?

Anexo No. 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Personal calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental.

Guía de entrevista de profundidad

Dirigida al jefe regional.

La finalidad es de investigar en cuanto al proceso general de contratación, políticas internas, procesos y procedimientos de ventas, así como los planes, estrategias y metas de la empresa a corto y mediano plazo.

Fecha: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuántos años lleva desempeñando el puesto actual?
2. ¿Qué cambios han existido que considere positivos para el depto. ? ¿De ventas?
3. ¿Qué cambios o recomendaciones cree que deberían realizarse para el mejoramiento del depto. ? ¿De ventas?
4. ¿Cuál es el perfil actual que tiene un vendedor departamental?
5. ¿Cuándo fue la última vez que revisaron, actualizaron o modificaron dicho perfil?

6. ¿Qué medios utiliza para la búsqueda de candidatos a vendedores departamentales?
7. ¿Aproximadamente cuánto tiempo en promedio lleva la contratación de un vendedor departamental, desde el momento que se autoriza la contratación?
8. ¿Qué evaluaciones utilizan para calificar y filtrar a los candidatos a vendedores departamentales?
9. ¿Existe algún procedimiento de inducción?
10. ¿Con que frecuencia se capacita al personal de ventas?
11. ¿Dentro de la empresa existen políticas, procedimientos o manuales a los cuales el personal de ventas tenga acceso?

Anexo No. 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Personal calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental.

Cuestionario

Dirigida a vendedores de equipos de tecnología a nivel departamental.

La finalidad del cuestionario es descubrir cuáles son sus necesidades, aspiraciones, obstáculos, deficiencias, herramientas y conocimientos que los pueda ayudar o que les esté afectando en el buen desempeño de sus tareas, metas y responsabilidades.

Instrucciones: Lea detenidamente las interrogantes abajo descritas y marque con una “X” la respuesta que considere correcta.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

Más de 3 meses Más de 6 meses Más de 1 año
Más de 3 años Más de 5 años

2. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones en cuanto a su puesto de trabajo?

Cada mes Cada 6 meses Cada año Más del año

3. ¿Cuándo ingresa un nuevo producto, recibe información general del mismo?

Sí No

4. ¿Recibe evaluación y retroalimentación constante de cómo está desempeñando sus labores?

Sí No

5. ¿Al momento de existir algún inconveniente en cualquier área de su interés, sabe con quién acudir para resolver dicho inconveniente?

Sí No

6. ¿Qué trimestre del año es considerada temporada alta en su sucursal?

1ro. 2do
3ro 4to

7. ¿Qué tipo de uso le dan los clientes a los equipos?

Comercial Oficina
Educativo

8. ¿Considera usted que es necesario que se programen capacitaciones para el departamento de ventas?

Sí No

9. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa sírvase contestar sobre qué temas le gustaría le capacitaran?

Técnicas de venta Técnicas de prospección
Técnicas de cierres de venta Ventajas y desventajas de los equipos en venta
Temas financieros Todos los anteriores Otros

8. ¿Usted sabe técnicamente que equipo le puede recomendar a un cliente de acuerdo al uso y al costo?

La mayoría de las veces Algunas veces
Rara vez Nunca

Gracias por su colaboración

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Edgar Giovanni Martínez Flores

Nombre de la Tesis: Personal no calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay reconocimiento de marca ✓ No invierten en publicidad ✓ Pocos vendedores ✓ Vendedores no capacitados 	Vendedores no capacitados para la venta de tecnología	<p>1 Reclutamiento de Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> * Perfil del puesto * Proceso de Selección * Compenzación salarial <p>2 Inducción</p> <ul style="list-style-type: none"> * Introducción a la empresa * Introducción al puesto <p>Capacitación de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tipos de clientes * Equipos a la venta * Ventaja competitiva <p>Capacitación financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> * Creditos, clasificación * Política de créditos * Requisitos del crédito 	¿ Está el personal de ventas a nivel departamenta de la empresa eMarket calificado para vender equipos tecnológicos ?	Determinar si el personal de la empresa eMarket está capacitado para la venta de tecnología a nivel departamental	<p>1. Evaluar el nivel de conocimiento que tiene cada uno de los vendedores departamentales</p>	<p>1 con que frecuencia recibe capacitación en cuanto a su puesto de trabajo? Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Nunca _____</p> <p>2 Cuando ingresa un equipo nuevo recibe información general del mismo? Si _____ No _____</p> <p>3 Recibe evaluación y retroalimentación constante de como está desempeñando sus labores? Si _____ No _____</p> <p>4 Al momento de existir algún inconveniente en cualquier área de su interés sabe con quién acudir para resolver dicho inconveniente? Si _____ No _____</p>	Personal de ventas a nivel departamental

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Edgar Giovanni Martínez Flores

Nombre de la Tesis: Personal no calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico)	Sujetos de investigación
					2. Investigar cuales han sido las técnicas o prácticas más eficaces para el cierre de ventas de equipos tecnológicos	<p>1 Sabe usted a que se le llama cierre de ventas? Si ____ No ____</p> <p>2 Conoce al menos 3 técnicas diferentes del cierre de una venta? Si ____ No ____</p> <p>3 Con que frecuencia recibe retroalimentación en cuanto a como sus compañeros logran ventas exitosas? Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Nunca _____</p> <p>4 Le han entregado algún material de apoyo en cuanto a cómo tener éxito en las ventas para productos tecnológicos? Si ____ No ____</p>	

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Edgar Giovanni Martínez Flores

Nombre de la Tesis: Personal no calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico)	Sujetos de investigación
					3. Elaborar en base a los resultados de la investigación una propuesta de mejora para la empresa eMarket	<p>1 Existe en la empresa algún material para la capacitación del departamento de ventas?</p> <p>Si ____ No ____</p> <p>2 Existe algún tipo de evaluación periódica para los vendedores departamentales?</p> <p>Si ____ No ____</p> <p>3 Desde su punto de vista, que importancia cree que tiene la creación de un programa de capacitación que cubra todas las áreas de venta de tecnología?</p> <p>Mucha ____ Poca ____ Nada ____</p> <p>4 Cree usted que con una capacitación formal, completa y periódica que se elevarían</p>	Jefes y supervisores de ventas

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Edgar Giovanni Martínez Flores

Nombre de la Tesis: Personal no calificado para la venta de equipos tecnológicos a nivel departamental

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico)	Sujetos de investigación
						capacitación formal, completa y periódica que se elevarían considerablemente las ventas en la empresa a nivel departamental? Si ____ No ____ si la respuestas es negativa Porque? _____	

Ejemplo **Evaluación del proceso de pago a proveedores en una Empresa de bienes raíces**