



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**LA REPERCUSIÓN DEL EMPODERAMIENTO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
EN LA EFECTIVIDAD EN VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta

Juan Pablo Bernal Cuevas



Universidad Autónoma de Querétaro
 Facultad de Contaduría y Administración
 Maestría en Administración

LA REPERCUSIÓN DEL EMPODERAMIENTO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EFECTIVIDAD EN VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Juan Pablo Bernal Cuevas

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

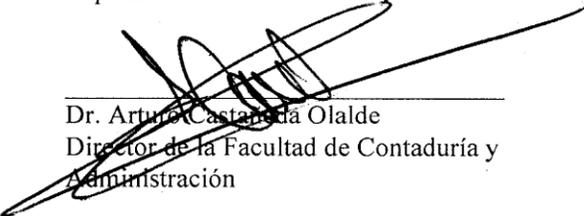
Dra. Josefina Morgan Beltrán
 Presidente

Dra. Rosa María Romero González
 Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes
 Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
 Suplente

MA Miguel Ángel Hernández Vázquez
 Suplente


 Dr. Arturo Castañeda Olalde
 Director de la Facultad de Contaduría y Administración

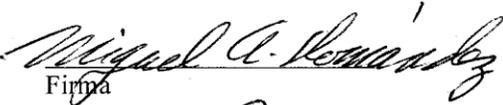
Firma

Firma

Firma

Firma

Firma


 Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
 Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
 Santiago de Querétaro
 Mayo, 2015
México

RESUMEN

El planteamiento central del problema en esta investigación es: ¿Cómo impacta el empoderamiento y la calidad del servicio en la efectividad del cumplimiento de los objetivos de los vendedores de una empresa comercializadora? y el objetivo es investigar, entender y comparar los factores críticos en el desempeño de un representante de ventas de productos para una industria que requiere conocimiento de tecnología de vanguardia, en el logro de sus objetivos. Se parte de la hipótesis de que el empoderamiento, la calidad en el servicio y la eficiencia pueden influir en la efectividad para el logro de las metas de la empresa. En este trabajo de investigación se logra determinar cuál es la relación entre el empoderamiento y la efectividad, demostrando que en el grupo observado, involucrados en un contexto actual de la empresa de estudio, los tres factores impactan en la calidad en el servicio, desde el punto de vista de la efectividad, utilizando el concepto de efectividad en este trabajo, como el logro de resultados en el tiempo determinado por el objetivo. Algunos autores que se estudiaron en este trabajo de investigación, tales como Drucker, Hoch, Díaz y Blanchard, han hecho grandes aportes a estos temas, considerando la efectividad como consecuencia de una serie de acciones, involucradas a un ciclo o un proceso, en este caso se relaciona a las ventas efectivas, que requiere de factores como la calidad en el servicio y el delegar responsabilidades, que en consecuencia asegura un cierre de negocios de forma productiva, todo ello permite hacer un análisis objetivo. Derivado de la investigación se propone un modelo que permite identificar los factores críticos que favorecen al desempeño individual de un representante de ventas, que por medio del empoderamiento, pueda lograr una mayor calidad en el servicio, gracias a la eficacia y eficiencia de su labor.

(Palabras clave: Empoderamiento, Calidad en el Servicio, Efectividad)

SUMMARY

The central problem statement in this research is: What impact empowerment and service quality effectiveness in meeting the objectives of the vendors a marketing company? and the objective is to investigate, understand and compare the critical factors in the performance of a product sales representative for an industry that requires knowledge of cutting edge technology in achieving their goals. It starts from the assumption that empowerment, quality of service and efficiency can influence the effectiveness in achieving the goals of the company. In this research was able to determine what the relationship between empowerment and effectiveness, demonstrating that in the observed group, involved in the current context of the company study, both factors impact the quality of service from the point of view of effectiveness, using the concept of effectiveness in this work, as the achievement of results as determined by the target time. Some authors studied in this research, such as Drucker, Hoch, Diaz and Blanchard and others have made great contributions to these issues, considering the effectiveness as a result of a series of actions involved in a cycle or process, in this case is related to actual sales, which requires factors such as service quality and delegate responsibilities, which consequently ensures a close business productively, we can therefore make an objective analysis. Derived from the research model that identifies the critical factors that favor the individual performance of a sales representative, that through empowerment, can achieve a higher quality of service thanks to the effectiveness and efficiency of their work is proposed.

(Keywords: Empowerment, Service Quality, Effectiveness)

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi esposa Rocío García, quien me apoyó y motivó a iniciar un estudio de postgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro.

También se lo dedico a mis dos hijos Juan Pablo Bernal y Karla Adriana Bernal quienes vieron con admiración el hecho de iniciar el estudio de una Maestría en la UAQ, lo cual es un reto para mí y un ejemplo para ellos.

Y con gran amor a mi nieta Lucy Maree de dos años de edad, que es una inspiración para mí por su capacidad de aprendizaje y cariño en nuestra familia. De igual forma a su mamá Rachelle Maree Hanna que es una gran persona y un miembro importante de nuestra familia.

A mi ahijada Ana Lucia Avendaño García a quien le tengo mucho cariño y que me alentó a concluir este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTOS

A todos mis Maestros(as) de Posgrado de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría por su ejemplar disposición y generosidad en compartir su sabiduría y experiencias con el mayor detalle y dedicación.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
1.- Introducción	1
2.- Marco Teórico	4
2.1. Eficiencia y efectividad	4
2.1.1. El vendedor	4
2.1.2. Manejo del tiempo	7
2.1.3. Renovación	8
2.1.4. Centrándose en las cosas correctas	8
2.1.5. La toma de decisiones	9
2.1.6. La Decisión	12
2.1.7. Gestión total de calidad	12
2.1.8. Definición de eficiencia y efectividad	13
2.2. Empoderamiento	13
2.2.1. Empowerment	14
2.3. Calidad en el servicio	24
2.3.1. El Rol del representante de ventas	25
2.3.2. Actitudes hacia las ventas	25
2.3.3. Beneficio de las ventas a nuestra economía y sociedad	29

3.- Estado del Arte	37
4.- Aspectos Metodológicos	40
4.1. Problema de investigación	40
4.2. Objetivo	40
4.3. Método	41
4.4. Objeto de Estudio	41
4.5. Dimensiones de análisis	41
4.6. Preguntas de investigación	41
4.6.1. Pregunta Secundaria	42
4.6.2. Preguntas por indicador de análisis	42
4.7. Propositiones	43
4.8. Variables de investigación	43
4.8.1. Indicadores Empíricos de investigación	44
4.9. Indicadores de investigación	45
5.- Caso de Estudio	46
6.- Resultados	49
6.1. Control del tiempo	49
6.2. Dirigir esfuerzos hacia resultados	50
6.3. Concentrarse en actividades que agregan valor	51
6.4. Trabajo en equipo	51
6.5. Toma de decisiones	51
6.6. Rol del vendedor	51
6.7. Actitud en las ventas	52

La repercusión de la efectividad y el empoderamiento en la calidad del servicio de ventas	viii
6.8. Motivadores para vender	52
6.9. Relaciones humanas con el cliente	52
6.10. Relaciones humanas dentro de empresa	52
6.11. Responsabilidad ante los resultados	52
6.12. Poder para la toma de decisiones	53
6.13. Recursos materiales para la ejecución	53
6.14. Información y conocimientos necesarios	53
6.15. Competencia profesional del sujeto empoderado	53
Reflexiones Finales	55
Propuesta	59
Referencias	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Balance entre eficiencia y efectividad	7
2.2	Empoderamiento Individual y Colectivo	14
2.3	Empoderamiento Social	23
2.4	Fases consecutivas del empoderamiento	24
2.5	Dimensiones del servicio al cliente	25
6.1	Horas de visita a clientes por vendedor	54

APENDICE

Apéndice		Página
1	Guía de entrevista semiestructurada	65

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación inicia desde lo más básico de la investigación, que es la observación, pasando a la comparación, para de esta forma seguir un método, documentando todo de forma precisa, desde un inicio. Para poder realizar este trabajo de una forma objetiva, se parte de la humildad hacia el conocimiento, ya que si se acepta que no se sabe todo, esto permite abrir la percepción, es decir, permite que los sentidos reciban, procesen, interpreten y comparen la información que está en el entorno, como lo plantea Merleau y Ponty (Merleau-Ponty, 1985).

En este proceso de investigación, se busca conocer la verdad en el impacto del empoderamiento y la calidad en el servicio del personal de ventas de una empresa comercializadora para lograr sus objetivos, el antecedente que motivó a desarrollar este trabajo, es el hecho que ocurre en las empresas comercializadoras que buscan lograr sus objetivos de ventas y que debido al entorno del mercado cada vez más comedido, se encuentran con desafíos que les impiden lograr dichos objetivos.

En base al hecho anterior surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Qué hizo falta al empleado para lograr sus objetivos? ¿Qué necesitaba para mejorar la calidad en el servicio a los clientes? ¿Aprovechó el empoderamiento que tenía en su posición? ¿Cómo pudo haber sido más efectivo? En la compañía Caso de Estudio en los últimos años, muchos de los representantes de ventas no logran sus objetivos de ventas, algunos de los factores que impide que los representantes de ventas no logren los resultados esperados son la falta de toma de decisión en el lugar y en el momento preciso.

Existen más factores críticos a los que se enfrentan los representantes de ventas en la compañía Caso de Estudio, así como en la mayoría de las empresas comercializadoras, tales como el tiempo requerido para llevar a cabo los procesos

administrativos, la alta frecuencia de reuniones de trabajo, la falta de capacitación en las principales funciones del representante de ventas, pudiendo todo esto afectar la efectividad en las ventas y la calidad en el servicio. También existen distractores, tal como la atención a asuntos personales y la realización de actividades de la oficina o de la empresa, que aunque ocupa tiempo de trabajo del representante de ventas, muchas de estas actividades no corresponden al rol de su puesto, lo cual puede redundar en el descuido de sus funciones centrales, e ir en detrimento de los objetivos de la compañía. Esta observación lleva al interés en investigar, entender y comparar la calidad en el servicio de las personas de ventas de un grupo de trabajo de una empresa comercializadora, siendo esto el objetivo de esta investigación. De esta observación y análisis se elaboró la hipótesis de que un representante de ventas, puede aumentar su efectividad si logra tener una mayor calidad en el servicio mediante un mayor empoderamiento que le permita desarrollar relaciones interpersonales con el cliente, con aquellas personas que toman decisiones y con los usuarios del producto y/o tecnologías.

La metodología utilizada es cualitativa, ya que la investigación se realiza mediante la observación y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los representantes de ventas de la empresa caso de estudio y triangulando la información con entrevistas realizadas a los gerentes de ventas de la misma empresa para entender las actitudes y actividades de las personas entrevistadas, asimismo se atiende a la fenomenología que es la percepción de los entrevistados sobre el tema en cuestión.

El interés principal de este estudio se da por el hecho de que en general algunos de los representantes de ventas de la Empresa Caso de Estudio han sido evaluados por debajo del promedio esperado, dejando claro que pueden aumentar su eficiencia, pero en particular en este estudio, al nivel de empleados de confianza, donde existe mayor

libertad en los horarios y en las actividades desarrolladas, es trascendental conocer la calidad en el servicio y la rapidez en la toma de decisiones del representante de ventas, ya que son aspectos que permiten dar resultados más efectivos mediante el empoderamiento.

Este estudio ayudará a grupos de trabajo en Organizaciones Mexicanas a entender los factores que le permitan ser eficientes y efectivos en sus funciones y objetivos, con este estudio se busca aportar un modelo que permita identificar los factores críticos que favorecen al desempeño individual de un representante de ventas, que por medio del empoderamiento, pueda lograr una mayor calidad en el servicio, gracias a la eficacia y eficiencia de su labor.

2. MARCO TEORICO

En esta sección se ha establecido como Marco Teórico algunos de los términos y conceptos más relevantes que se han estudiado en la actualidad en los procesos de ventas: *Efectividad y eficacia, el empoderamiento (empowerment) y calidad en el servicio*; que van del desempeño individual al logro de formar equipos de alto desempeño, mediante una cultura de calidad, asegurando los intereses de la compañía representada, así como la rentabilidad de las partes que intervienen en el proceso de una venta, es decir el cliente y la compañía que provee al cliente, mediante una relación de negocios ganar-ganar, donde ambas empresas consiguen sus objetivos de forma productiva.

Un vendedor altamente efectivo puede desempeñarse de forma óptima en cualquier tipo de industria de bienes o servicios, cuando la relación con el cliente es estrecha, permitiéndole al vendedor identificar las necesidades del cliente, siempre y cuando se pueda demostrar con claridad que estas necesidad mejoren la rentabilidad, es decir que aumente la productividad del cliente.

2.1. Eficiencia y Efectividad

2.1.1. El vendedor

La identificación de los principios propuestos en el libro *El ejecutivo eficaz* de Peter F. Drucker (2012), no obstante que sean los mismos principios que se han conocido desde hace mucho tiempo, este autor nacido en Viena en 1909, conocido como el *padre del management*, de acuerdo al Diccionario Oxford, la palabra *management* tiene el siguiente significado: *El proceso de tratar o controlar cosas o personas*. Otras

definiciones de *management* en thefreedictionary.com (2014) que explican más a detalle este concepto, son las siguientes:

1. El acto, la manera, o la práctica de la gestión, el manejo, la supervisión o el control: la gestión de una crisis, la gestión de los trabajadores de la fábrica.
2. La persona o personas que controlan o dirigen una empresa.
3. Habilidad en la gestión, la capacidad ejecutiva.

De acuerdo a estas definiciones, la mejor traducción de la palabra en inglés *management*, para describir el título que se le da a Peter Drucker como *el padre del management*, es por lo tanto *el padre de la gestión del ejecutivo*. Uno de los temas más relevantes en la gestión del ejecutivo es el manejo del tiempo tanto individual como colectivo, es decir el asegurar que el tiempo que dedica a su función impacte positivamente a los objetivos establecidos.

Como lo indica Weitz (1999), en la actualidad existen un número importante de programas de computadora, sistemas de comunicación; como correo electrónico, redes sociales y dispositivos electrónicos que ayudan al manejo adecuado del tiempo, no obstante el uso responsable y discrecional de dichos sistemas de comunicación es fundamental para un resultado positivo, evitando el re trabajo o uso duplicado de información.

Drucker (2012), hace mención de los principales hábitos de un ejecutivo, no obstante que está dirigido a ejecutivos que son supervisores de personal y requieren de especial manejo del tiempo para estar cerca de su personal, de la misma forma un contribuidor individual o un representante de ventas que no supervisa personal, debe de la misma manera, desarrollar hábitos para el manejo de su tiempo, ya que en la medida

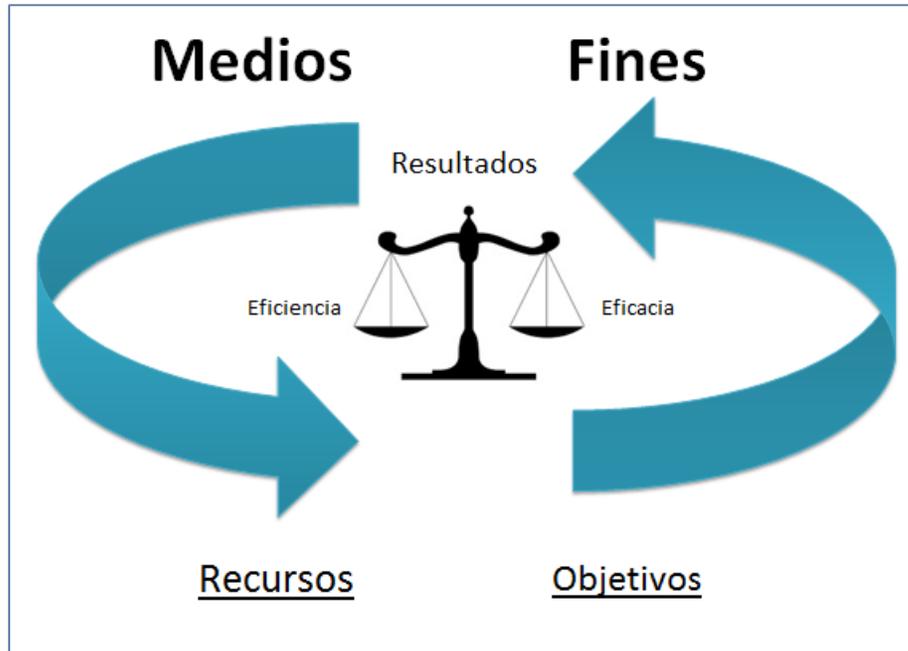
en que su gerente o supervisor requiere de tiempo para dedicarle a su personal, en esta misma medida el contribuidor individual debe dedicar tiempo a las personas con las que trabaja, en especial son sus clientes.

Drucker (2012), menciona 5 hábitos del ejecutivo eficaz:

1. Saben controlar su tiempo.
2. Dirige sus esfuerzos hacia resultados.
3. Construye con fortalezas propias, de superiores, de colaboradores, y de la fuerza en la situación, es decir, en lo que se puede hacer. No se basa en debilidades.
4. Se concentra en las áreas principales, con un rendimiento superior producirá excelentes resultados.
5. Hace decisiones efectivas, aplicando una forma sistémica.

Para un vendedor exitoso (figura 2.1), es importante tener un balance entre la eficiencia y la eficacia. Cuando se enfoca solamente a la eficiencia, muchas veces se pierde la visión de del principal sentido de una empresa ya que muchas veces el orientarse solo a la eficiencia se realizan acciones que van en la dirección de optimización de costos y gastos en las operaciones y actividades de las personas, dejando a un lado uno de los objetivos que dan el verdadero sentido a una empresa, que es el crecimiento por medio de las ventas, dado que una venta es un fin de la empresa, entonces es necesario contar con un balance en estas dos áreas que para algunos pueden parece similares, pero en realidad la eficiencia son los medios y la eficacia es el fin.

Figura 2..1 Balance entre eficacia y eficiencia



Fuente: Propia, con base en Drucker (2012)

2.1.2. Manejo del tiempo

La perspectiva de los ejecutivos de la utilización de su tiempo está a menudo fuera de sincronía con el uso real de su tiempo. Para Fontana (1995) el manejo del tiempo se da por la necesidad de identificarlo como un capital finito y no como un recurso renovable, por esto se plantean aspectos como identificar las necesidades profesionales y los objetivos, así como diferenciar entre lo urgente y lo importante.

Drucker (2012), sugiere mantener un registro del uso del tiempo por lo menos dos veces al año durante 3 a 4 semanas.

Se deben considerar las siguientes preguntas del uso del tiempo:

1. ¿Qué actividades no tienen resultados y deben ser detenidas?
2. ¿Qué actividades podrían ser realizadas por otra persona igual de bien o mejor?

3. Dejar de hacer perder el tiempo a otras personas, ¿qué hago que pierda su tiempo y no contribuye a su eficacia?

2.1.3. Renovación

De acuerdo a Drucker (2012), al menos una vez al año se deben identificar brechas en las tareas sistemáticas, tal como las reuniones, Evitar pérdidas de tiempo ocasionadas por excesivo número de participantes en las reuniones.

Se deben evitar las malas prácticas como información errónea o desinformación que requerirán más tiempo para corregir.

2.1.4. Centrándose en las cosas correctas

Según Drucker (2012), para ser eficaz se debe centrar en una cosa a la vez. Debe centrarse en una cosa durante el tiempo suficiente para conseguir el resultado esperado.

Reconocer que cada proyecto tiene una fecha de caducidad, por lo que es necesario definir dicha fecha. Hacer el supuesto de que todos los proyectos se mantendrán hasta el final y serán de utilidad puede ser un riesgo en la efectividad, por lo que se debe hacer la siguiente pregunta: ¿Todavía vale la pena hacerlo?

El ejecutivo eficaz debe seleccionar sus prioridades de forma predeterminada, esto también significa que debe seleccionar lo que el realizará en forma directa e indirecta, esta segunda parte es la delegación, logrando que las cosas se realicen con la colaboración de colegas y personas relacionadas a sus actividades de trabajo y definiendo quien es responsable de cada cosa.

Cuando se trata de la selección de prioridades, lo más importante no es el análisis inteligente, sino la determinación, es decir definir con claridad que se debe hacer primero y quien lo debe hacer.

Las reglas de valor propuestas por Drucker (2012) para la selección de las prioridades son las siguientes:

1. Elija el futuro contra el pasado
2. Centrarse en la oportunidad en lugar del problema
3. Elegir un camino propio
4. Apuntar alto, aspirar a algo que va a marcar la diferencia en lugar de algo que es seguro y común.

2.1.5. La toma de decisiones

De acuerdo a Hoch (2002) la toma de decisiones es una tarea específica. Según Drucker (2012) en realidad, sólo los ejecutivos toman decisiones estratégicas. Por lo tanto, los ejecutivos eficaces deben tomar decisiones efectivas. La clave es centrarse en las decisiones correctas, de los temas importantes, pensando en lo estratégico y genérico. También se debe recordar que una decisión va seguida de una acción. Las decisiones eficaces requieren la implementación, por tanto, es importante dedicar el tiempo necesario para tomar la decisión, en lugar de la velocidad de la toma de decisiones, de acuerdo a Drucker (2012), se tiene lo siguiente:

1. El primer elemento en el proceso de toma de decisiones es identificar si el problema es puntual o genérico

Casi cada situación es una situación genérica que puede ser analizada en el contexto de reglas o políticas decididas previamente. De este modo, la complejidad del proceso de toma de decisiones es muy reducida. Muy a menudo, el desafío consiste en identificar si este problema específico es un nuevo tipo de problema, en general no es un caso único, sino más bien una nueva categoría de casos que requiere una norma o política para gobernar en la toma de decisiones.

Según Drucker (2012), el ejecutivo ineficaz es aquel que trata a casi todos los problemas como un caso único. De esta forma cree que el pragmatismo se aplica a todas las situaciones como la mejor regla. Esto se traduce en un cuello de botella en la toma de decisiones, porque cada caso es tratado como único y por lo tanto es sólo el poder del ejecutivo, que puede tomar la decisión final. Por otro lado, cuando la situación se identifica como parte de un tipo genérico más amplio, así cualquier persona puede tomar la decisión sobre la base de los criterios que el ejecutivo ha puesto en su lugar.

2. El segundo elemento importante en el proceso de toma de decisiones es identificar qué es lo que la decisión debe lograr

Las siguientes condiciones frontera se deben cumplir para que la decisión sea efectiva:

¿Cuáles son los resultados necesarios?

¿Cuáles son los factores no negociables que rodean la decisión?

¿Qué es lo que no se puede hacer al tratar de lograr la meta?

Reconociendo las condiciones de contorno, es concientizarse que el fin no justifica los medios, la estrategia es generalmente inaceptable cuando se trata de decisiones que

no se pueden llevar a cabo durante el proceso y que siempre hay no-negociables, ya sea por determinantes internos o externos, tales como políticas, normas, leyes, principios, estándares, etc.

Según (Koontz-Weirich, 2004) se fundamenta en que la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, siendo la base de la planeación. Solo se puede afirmar que se tiene un plan, si se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras cosas.

3. Se debe comenzar siempre con lo que es correcto, en vez de lo que es aceptable

El hecho de que el ejecutivo tenga compromiso con el objetivo final, este se mantendrá a la vanguardia con su mente en lo que es correcto. De esta manera, cuando se llegue a un compromiso, se sabrá lo que es un compromiso aceptable y lo que no lo es.

4. El siguiente paso es la conversión de la decisión a la acción

A menos que se hayan tomado medidas concretas y comunicadas, no hay una verdadera decisión sino una ilusión o deseo.

¿Quién tiene que saber acerca de esta decisión?

¿Qué medidas hay que tomar?

¿Quién va a tomar la acción?

¿Pueden las personas asignadas realizar realmente la acción?

5. El paso final, es la construcción de la retroalimentación en el proceso.

Esto es debido a dos realidades. En primer lugar, con frecuencia la toma de decisión no fue la correcta, en segundo lugar, incluso la más eficaz de las decisiones con el tiempo se vuelve obsoleta. Por estas dos razones, los controles continuos son necesarios para evaluar si la decisión en realidad está cumpliendo el resultado deseado. La clave aquí es confiar pero verificar.

Cuanto más se separa de la ejecución de la decisión, más riesgo se tiene de estar desconectado de la realidad. Siempre tiene que haber un proceso de revisión, los informes presentados no deberán proceder de la persona a quien se delegó la decisión, sino por algún miembro del grupo. Esto es porque se debe asegurar que la comunicación sea clara y unificada.

2.1.6. La Decisión

Drucker (2012), indica que las decisiones rara vez son una elección entre el bien y el mal. Estas pueden ser una elección entre casi correcta y probablemente equivocada. En cualquier decisión, estamos tratando de llegar a lo que es más correcto con un cierto riesgo. El ejecutivo debe darse cuenta de que en cualquier punto de decisión se trata con un conjunto de nociones y opiniones preconcebidas. Debido a este hecho, se debe tener un proceso donde sea consciente de verse enfrentado a la realidad de la situación.

2.1.7. Gestión total de calidad

Okland (1989), menciona que los elementos primarios en la Gestión Total de Calidad (GTC), entre otros, son mejorar la atención al cliente y mejorar la eficiencia operativa, estos dos conceptos en particular muestran claramente el enfoque principal que tiene toda organización, que es el cliente, siendo el vendedor la primera línea de contacto con

el cliente, este tiene responsabilidad de asegurar la productividad en el cliente mediante una eficiente operación desde la fabricación del producto o la conceptualización del servicio, hasta el uso y aprovechamiento del mismo en el cliente, mostrando una operación sistémica que permitirá una relación sólida y duradera con el cliente.

2.1.8. Definición de eficiencia y efectividad

De acuerdo a Fernández-Rios (1997), los conceptos eficiencia y efectividad, se utilizan de forma indistinta para denotar entre otras cosas productividad, que en consecuencia permite lograr el éxito de un objetivo o proyecto. La eficiencia es considerada un constructo, es decir una entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica, mientras que los juicios sobre la efectividad están basados en valores y preferencias individuales.

El concepto efectividad es utilizado para definir una acción realizada de forma correcta, que permite lograr el objetivo buscado y el concepto eficiencia se utiliza para determinar si el proceso que se llevó a cabo para lograr el éxito se realizó de la mejor forma al menor costo, comparado con los estándares establecidos en el mismo proyecto o bien comparando con un proyecto similar realizado en condiciones comparables, mientras el proyecto realizado cumpla o exceda las expectativas señaladas al inicio del proyecto, se podrá decir que este tiene un grado de eficiencia determinado numéricamente, ya sea en un escala de números, o en porcentaje.

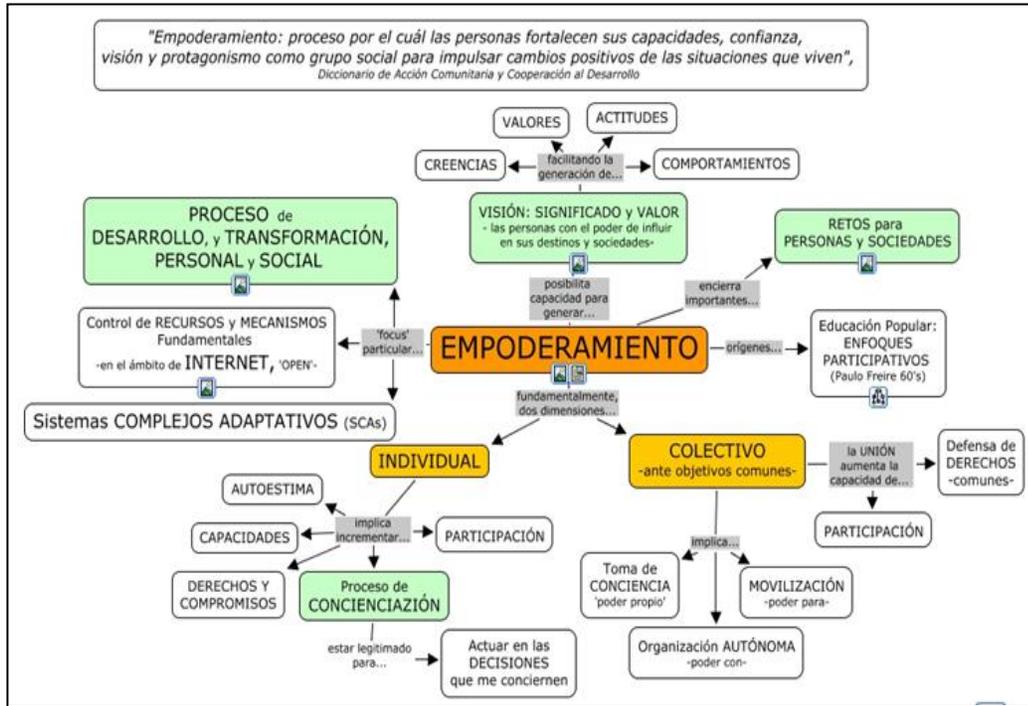
2.2. Empoderamiento

Empowerment ha sido traducido por muchos autores como *Empoderamiento* y por otros como *Responsabilidad*, *Dar cuentas*, *Facultar*, o *Autoliderazgo*. Como teoría visionaria

se dirige a desarrollar a los colaboradores a una actitud de sinergia, donde la facultad de llevar sus actividades a plenitud les permite llegar a los resultados de una forma efectiva.

En la figura 2.2 se muestran los elementos del empoderamiento individual y colectivo.

Figura 2.2. Empoderamiento



Fuente: CMAP-Climate Modeling Analysis and Prediction (2013).

2.2.1. Empowerment

De acuerdo a Díaz (1999), empowerment es la potenciación basada en preparar para delegar poder a las personas, confiriendo el compromiso de ser dueños de su trabajo.

Los elementos más importantes son:

- Responsabilidad ante los resultados
- Poder para la toma de decisiones
- Recursos materiales para la ejecución

Información y conocimiento necesarios

Competencia profesional del sujeto empoderado

La teoría de Koontz y Weichrich citado en Ramírez (2004), la forma en que funciona el Empowerment es la siguiente:

- Poder es igual a responsabilidad
- Si el poder es mayor a la responsabilidad en un supervisor, sus actos pueden contener una conducta autocrática.
- Si el poder es menor a la responsabilidad en un supervisor, los subordinados se podrían frustrar por la falta de toma de decisiones, es decir por la falta de poder.

Por lo que debe existir un balance entre el poder y la responsabilidad que permita delegar a los colaboradores responsabilidades donde ellos tengan el poder para tomar decisiones.

Blanchard (2006) hace referencia a tres claves del empoderamiento, compartir información con todos, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía por equipos. La información con los colaboradores de una empresa resulta constructiva, permitiendo el entendimiento de la administración del negocio, así como la correcta interpretación de los procesos de la organización dirigido a una mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales. Al permitir un entendimiento claro de la situación actual al colaborador, se logra que la capacidad analítica de cada individuo no requiera de un elevado nivel de esfuerzo, sino que le permita avanzar en sus actividades diarias de forma ágil y efectiva. De esta forma se crea un ambiente de confianza, sin embargo generalmente existirá información confidencial que no se pueda

compartir a ciertas áreas y niveles de la organización, lo cual debe ser parte de la madurez de los empleados en aceptar las fronteras en la información confidencial que debe ser respetado en todo momento. El empoderamiento deja a un lado las formas de pensamiento tradicional, dirigiendo a los colaboradores a trabajar de forma independiente y auto dirigida, lo cual lleva tiempo y esfuerzo en todo el grupo de trabajo.

De acuerdo a la Teoría X y la Teoría Y definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960, la cual representa dos visiones distintas de la forma de trabajar, donde en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar; tener solamente colaboradores Y en una organización es difícil de concebir, la gran mayoría de las empresas cuentan con colaboradores Y y X, de hecho algunas cuentan con más colaboradores X, los cuales de forma natural pueden rechazar el comportamiento de los colaboradores Y, ya que los colaboradores Y, aceptan la responsabilidad con mayor compromiso.

Según Thomas (1976), cuando la gerencia comparte la información con los colaboradores, compromete a los colaboradores en la toma de decisiones, dando su opinión y participando activamente en diferentes maneras, tales como: foros de innovación, generación de ideas y ejecución de proyectos, haciendo sentir a los colaboradores dueños de su trabajo. El colaborador incrementa su capacidad de atención al cliente cuando está informado, transformado el modelo de trabajo mediante tareas determinadas por un modelo de trabajo por procesos, donde los colaboradores están preparados para realizar cualquier tipo de función en la plataforma de servicios, por lo que la información lleva al grupo de trabajo a una forma de trabajar más robusta, siendo

la entrada a un modelo de trabajo de *polifuncionalidad efectiva*. La información aclara la visión de la empresa, por lo que ésta se mantendrá vigente, en la medida en que los colaboradores retroalimenten a los dirigentes de la organización.

Cuando la Misión y Visión están claramente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización, los colaboradores serán capaces de identificar sus roles y responsabilidades dirigidos a aportar y llegar a las metas de la organización de forma clara y efectiva. El empoderamiento sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos del colaborador, generando una gestión de automotivación y auto liderazgo, apoyándose en los valores de la organización, los cuales no deben ser definidos por el supervisor inmediato o gerente del área, sino por todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, implementando valores organizacionales como propósito, compromiso, sentido de pertenencia, confianza, etc. Cuando se difunde la información de manera responsable se desarrollan las estructuras, facilitando la toma de decisiones y ampliando las fronteras de acción del colaborador, llevando a cabo los procedimientos productivos de forma más efectiva.

El empowerment reemplaza la jerarquía por equipos de trabajo, sosteniendo que la concepción de desempeño en grupo o individual debe descartarse junto con su evaluación, el trabajo en equipo ofrece al cliente un servicio integral, más eficiente y efectivo, donde se muestra un gran compromiso con el proceso total de atención al cliente, por tal motivo la evaluación de desempeño no debe ser medida solo de forma individual, sino también por resultados globales, ya que todos los participantes del proceso tendrían responsabilidad sobre el mismo.

Los empleados generalmente no comienzan sabiendo a trabajar en equipos auto dirigidos, sino que es un cambio a largo plazo, al que se debe inducir a cada uno de los

empleados, lo cual es un trabajo dinámico y constante, puede existir en la mente de las personas una preferencia en trabajar de forma individual en lugar de trabajar en equipo, lo cual compromete a los directivos en transmitir los pasos requeridos para gestionar el empowerment dentro de su organización. La insatisfacción puede ser un paso natural de los colaboradores durante del proceso, teorías como esta sufren en general un fuerte choque con las preferencias de las personas.

Para Levine y Romero (2004), el empoderamiento denota un tipo de proceso político y social y un patrón estructural y organizativo, que permite a los integrantes de un creciente número de grupos interrelacionados reducir las barreras para la acción y crear las condiciones que denotan un sentido de autoestima y reconocen tanto la identidad personal como la colectiva. De la comparación de los distintos sentidos del término, pueden ubicarse algunos elementos comunes.

La noción de empoderamiento subraya la dimensión de autorrealización y aprendizaje en las prácticas de gestión y organización de grupos, de toma de voz, de capacitación y de participación. Resulta significativamente diferente en los distintos usos que registra, que la visión del empoderamiento en los noventa ya no esté necesariamente asociada a movimientos sociales y políticos y pueda aplicarse de manera perfecta a la capacitación individual como búsqueda de una solución biográfica a problemas sistémicos. Existe, pues, un salto fundamental entre los procesos colectivos y su intervención en la esfera pública, aludidos en la versión originaria de empoderamiento, y el contexto de la sociedad fuertemente individualizada de los noventa, donde el empoderamiento ya no designa el paso inicial encaminado hacia la consecución del poder.

Stoll y Levine (1997) sintetizan en una pregunta la inquietud por la divergencia producida entre empoderamiento y poder: ¿por qué ha resultado tan difícil construir organizaciones duraderas y efectivas sobre la base de este nuevo empoderamiento? Richard Sennet (2000) describe con acierto la forma en que las transformaciones en el trabajo repercuten de manera subjetiva, ya que la ausencia de una pauta prefijada para la acción y la asunción solitaria de riesgos genera la ansiedad de no saber qué caminos seguir ni las consecuencias que tendrán las elecciones individuales a las que debe someterse el sujeto en cada encrucijada. Esta aparente mayor autonomía encubre mecanismos complejos, que tienden a distribuir democráticamente los perjuicios de los caminos erróneos con la consecuente socialización del fracaso, y a concentrar en unos pocos los beneficios del éxito.

En la década de los 30 después del ensayo realizado por Hawthorne, basado en la influencia de los agentes ambientales en la productividad, se manifestaron otros personajes como: Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad, los cuales destacaban la importancia del individuo en la gestión. Creando un sistema análogo, mientras la gestión científica evolucionaba, la gestión de las personas, en cambio, se desarrollaba paulatinamente, aun cuando había un desequilibrio entre lo que planteaban los expertos y lo que en realidad se realizaba en las empresas. Es relativamente reciente el conocimiento que las empresas tienen en tópicos como capital intelectual, y emocional, de sus personas.

En los años 50 voces como las de Douglas MacGregor, Maslow y Herberg hablaban con mayor énfasis del potencial disponible en los trabajadores, aportando varias ideas en cuanto a la motivación, como por ejemplo la teoría de Maslow y su escala jerárquica.

Al mismo tiempo Peter Drucker, nombrado el visionario de la gestión empresarial, publicaba *The Practice Of Management*, en este libro señaló por ejemplo la importancia del marketing, y la innovación, dando un naciente aporte a lo que hoy conocemos como la dirección por objetivos.

Luego para los años 60 se monta en la palestra otro gran texto *The Human Side Of Enterprise*, de Douglas McGregor, en donde el autor expone la teoría X y Y, la primera fundamentada con el taylorismo, aun cuando la segunda, mostraba un empleado cumplidor, competente y comprometido, (lo que para estos tiempos resulta natural), para ese tiempo originó variados debates. En este período surgieron tendencias muy utilizadas hoy día, por ejemplo: la gestión por el conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias, y la organización inteligente.

Para la década de los 80 se insistió mucho en las teorías y postulado referente a la calidad, planteados por Deming y Juran, en Japón, teniendo gran éxito, y esto quedó mostrado en algunos libros como el de Pascale y Athos (*El Arte Japonés del Management*), o el de Ouchi (teoría Z). Pero posiblemente lo que más se recuerda es la aparición en 1982 del texto "En Busca De La Excelencia" de Peters y Waterman, este escrito contribuyó a la sensibilización, sobre aspectos de la gestión como son: atención al cliente y al personal, sensibilidad tanto hacia las expectativas del cliente, como hacia las inquietudes de los empleados y hacia sus capacidades y rasgos personales.

En los últimos recientes se empieza a señalar claramente a la energía emocional, los sentimientos y los valores personales, dentro de las empresas. Se puede pensar que el movimiento concuerda con la explosión de la llamada inteligencia emocional de Goleman (1996), que tiene sólidos antecedentes en los postulados de décadas anteriores.

Estas herramientas que se nombran a continuación: la calidad, el liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo, e inclusive el Empowerment, no surgen en realidad en los años 80, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se comienza a hablar de todo ello insistentemente sobre todo cuando comienza a haber un innegable cambio cultural en las organizaciones. Por un lado existía receptividad a las ideas planteadas por Drucker, Peters, Bennis, y varios expertos, pero también había lógicamente prejuicios y puntos de vista distintos.

Y es así como en el año 1988, el Empowerment nace como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey, dando los primeros pasos de la siguiente manera.

Primero se cedió, o quizás se simulo ceder poder a personas visiblemente escogidas, a través de equipos de personas. A principios de los 90, surgen los Empowered o self-directed teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en variadas modalidades, a través de círculos de calidad y grupos de desarrollo. Con lo cual se fue desarrollando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los empleados se vieron quizás extrañados por la oportunidad de hablar públicamente sus puntos de vista, para luego contrastarlos incluso hasta a sus superiores. Justamente, la representación de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante.

Emergieron, por consiguiente, los equipos autodirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y objetivo que dependían de la aprobación de los directivos, por ejemplo en Norte América, algunas empresas comenzaron a utilizar el

Empowerment como método de gestión, una de ellas, la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992.

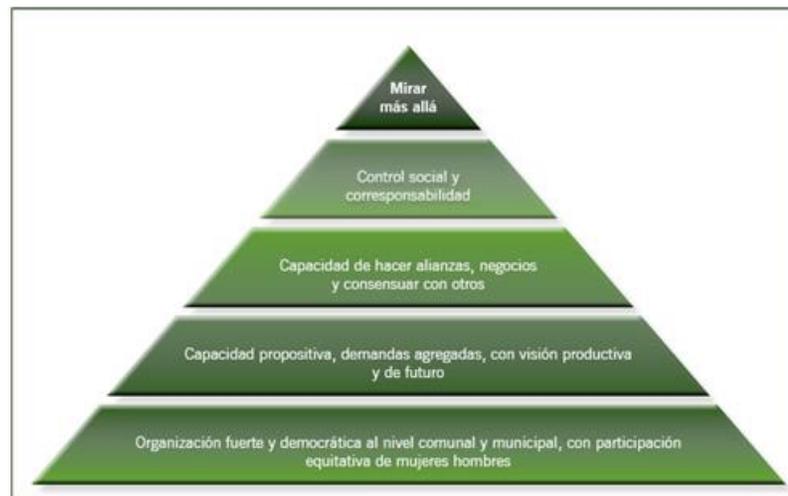
En aquella época era de mucha importancia los reconocimientos, es decir, entrega de premios, fotografías, sobre todo el reconocimiento de una mayor responsabilidad de los trabajadores en la organización, al continuo desarrollo profesional y al trabajo en equipo. Sin embargo, el cambio trae consigo modificaciones en las creencias, y valores compartidos, y viene a reconsiderar la posición en la que se encuentra alguien en determinado momento, por esta razón es de esperarse que se encuentre con opositores, ya que cuesta mucho modificar creencias tradicionales y radicadas.

Hoy resulta extraño que un trabajador calificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, o peor aún deba limitarse a acatar decisiones que no comparte para lo cual hay que seguir avanzando en el cambio político y social como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos, el Empowerment, de acuerdo a Valdés (2005).

Lin, (2002) indica que las recientes investigaciones sobre empoderamiento nos muestran resultados que aplican a los diferentes sectores económicos, se han realizado estudios científicos a lo largo y ancho del mundo y en diversas culturas buscando grados de correlación con distintas variables tales como edad, género, antigüedad en el cargo y nivel educativo del empleado. Los resultados han arrojado implicaciones tales como que: a) El empoderamiento debería ser operacional, b) empoderar a mujeres debería ser reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios, c) el empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados, y d) las prácticas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo. En general desde finales del siglo XX y comienzos del siglo

XXI, se han venido aplicando las técnicas del empoderamiento en Estados Unidos (Pappas, Flaherty & Wooldridge, 2003; Campbell, 2003; Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Doré, et al., 2004), México (Quijano, 2005), Finlandia (Kuokkanen, Leino-Kilpi & Katajisto, 2003), China (Mok, 2004; Mok & Au-Yeung, 2002), Turquía (Yavas, Karatepe, Avci & Tekinkus (2003), Taiwán (Lin, 2002), Perú (Arispe, 2005) y Colombia (Canaval, 1999; Calderón, 2003; Calderón, Murillo & Torres, 2003; Calderón, 2004; Espinosa, 2001) de manera simultánea, con resultados favorables, lo que indica que el conocimiento globalizado está operando adecuadamente en el desarrollo del bienestar de las organizaciones. En general el empoderamiento social es la base de un mundo más efectivo, la figura 3.1 elaborada por PADEM (Programa de Apoyo a la Democracia Municipal), de Bolivia, sintetiza el esquema de empoderamiento de las comunidades básicas de una sociedad.

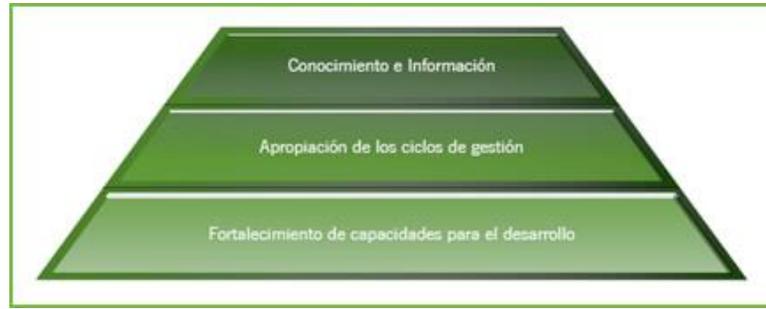
Fig. 2.3. Empoderamiento Social



Fuente: PADEM (2013)

La figura 2.4 muestra las fases consecutivas por las que transita el empoderamiento a partir de una perspectiva de gestión y gerencia social participativa.

Figura 2.4. Fases Consecutivas del Empoderamiento



Fuente: PADEM (2013)

Dee (2003) en un estudio, encontró que los empleados mostraron mayores niveles de compromiso organizacional cuando se les dan facultades para tomar decisiones, por lo que se estableció que el empowerment puede ser un importante medio para disminuir el nivel de desmotivación de los empleados. Por su parte, Kuokkanen (2003) destaca el hecho de que la satisfacción profesional y el compromiso hacia la organización son elementos cruciales para el empowerment

2.3. Calidad en el Servicio

En esta sección se encuentra el marco teórico de las características que un representante de ventas debe tener, que le permitan enfocarse a entregar un producto o servicio de calidad que asegure el éxito del negocio, con una visión de relación a largo plazo con el cliente, que les permita a ambos un desarrollo en sus empresas.

Las Dimensiones de la Calidad en el Servicio se muestran en la Figura 2.5 Dimensiones en la Calidad en el Servicio, donde la confiabilidad en el proveedor del servicio o producto es fundamental, seguido de la seguridad y respaldo del proveedor, así como la respuesta a las necesidades del cliente, pero sobre todo la atención, que es altamente valorada por el cliente.

Figura 2.5. Dimensiones en la Calidad en el Servicio



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991, p. 75).

2.3.1. El Rol del representante de ventas

Las actitudes en el proceso de venta y los roles que lleva el representante de ventas, son críticos para asegurar resultados éxitos en la empresa representada, así como la imagen y trascendencia de la misma en el mercado, por lo que es importante conocer en detalle dichas actitudes y roles que el representante de ventas debe llevar a cabo.

2.3.2. Actitudes hacia las ventas

De acuerdo a Kirkpatrick, C.A., Russ, F.A. (1981), cuando se entiende el proceso de ventas completo, las ideas falsas desaparecen y en su lugar se encuentra el verdadero significado de esta labor esencial en el mundo de los negocios. El proceso de ventas no se basa en bromas y bebidas, palmadas en la espalda, alto nivel de vida, obsequios, altos gastos de representación y negocios turbios. Las personas que laboran en ventas tiene familia como cualquier otra persona en otro empleo, que no se mantienen fuera de casa todo el tiempo y que no pretenden tener problemas en satisfacer sus necesidades, su felicidad y cualquier otro interés que se presente.

Muchos vendedores encuentran una gran satisfacción y reto en lo que hacen, buscan prosperar y se enorgullecen de su trabajo *satisfaciendo las necesidades de su clientes*.

Es un grave error pensar que las ventas en persona es una actividad opcional, tomando en cuenta la importancia de la economía, los productos de las industrias de manufactura y agricultura no se pueden vender por si solos, sin importar lo bueno o grandes que sean estos, lo mismo ocurre para los servicios intangibles. El hecho de que todas las compañías buscan tener éxito, genera una competencia que obliga al vendedor tener presencia con el cliente de forma agresiva.

Las ventas son fundamentales para que una empresa pueda crecer y emplear personal, conforme a lo citado por a Kirkpatrick, C.A., Russ, F.A. (1981), respecto a la relación que empleo que genera un vendedor en una empresa fabricante, es 31 a 1, es decir que un vendedor efectivo contribuye directamente a que se generen 31 empleos, atendiendo en promedio 109 consumidores, de esta forma un vendedor efectivo aporta para que otras empresas dentro de la cadena de valor continúen operando. Por ejemplo las compañías de transporte tienen empleo gracias al vendedor del producto que transportan. Mayoristas, minoristas, compañías de almacenamiento, bancos, agencias de

publicidad, se mantiene activas debido a que un vendedor está en el campo haciendo ventas.

Algo que en ocasiones se pasa por alto, es el hecho de que un producto nuevo no se vende solo, es necesario el contacto con los clientes para asegurar su aceptación. El hecho de que un fabricante decida introducir un producto nuevo, ha sido necesario tomar en cuenta una oportunidad de negocio, ya sea un nuevo mercado, que haya aparecido un nuevo competidor o que la competencia haya tomado mayor participación de mercado, todos los fabricantes/vendedores ven a los grupos de compradores cambiando constantemente.

Un anuncio por sí solo, no asegura el éxito de la venta del producto, los fabricantes necesitan de un vendedor que se acerque al cliente para asegurar la exitosa introducción del producto mediante la identificación adecuada del producto por medio de la presencia del vendedor con el comprador.

Si el personal de ventas fuera eliminado, las ventas caerían, la producción tendría que ser reducida, se tendría que reducir el personal de la fábrica, los inventarios se incrementarían y provocaría el cierre de la empresa.

Las ventas son productivas ya que generan valor agregado a los productos y servicios en el mercado, la presencia del vendedor con el comprador permite asegurar el éxito del proceso de ventas. Las compañías que venden reciben órdenes de compra de sus clientes, con esto asegura su permanencia, por dicho motivo el continuo contacto del vendedor en el mercado es fundamental para asegurar que permanezca esta relación a largo plazo, ya que ningún comprador seguirá dando preferencia a su proveedor si no ve un beneficio en el producto y en el servicio.

La profesión de ventas es una labor de orgullo por el hecho de asegurar el empleo a otras personas. Los compradores se enfocan en conseguir mejores productos y servicios, el lograr que un cliente elija a un proveedor, esto es digno de sentirse orgulloso. Los compradores, ya sean los consumidores finales, intermediarios, agentes de compras, etc., son beneficiados por un buen proceso de ventas.

El vendedor es una persona clave en el bienestar económico de una sociedad, haciendo posible una producción masiva que contribuya a la seguridad e independencia de dicha sociedad.

Hay actitudes negativas que deterioran el proceso de ventas, mismas que deben ser identificadas para evitarlas. Muchos de los empleos en ventas requieren de viajes largos en distancia y tiempo que mantienen al vendedor alejado de su hogar y de su familia, también se puede relacionar a la falta de regularidad en los horarios de trabajo, sueño, comidas y viajes. Muchas veces el vendedor tiene que adaptarse a la disponibilidad de horario y de lugar para ver al cliente en persona. Una de las barreras a las que se enfrenta un vendedor, es a la hostilidad del comprador, ya que en muchas ocasiones ponen obstáculos a los representantes de ventas cuando ellos se presentan a ofrecer sus productos o servicios, algunos compradores consideran que se deben imponer al vendedor, sacando ventaja en la negociación. Muchos compradores no tienen confianza en sus propias habilidades para analizar productos, precios y propuestas de negocio, creen que sus decisiones pueden no estar bien y que sus selecciones sean incorrectas, ellos pretenden pasar este temor al vendedor por lo que resulta en un trabajo difícil para el vendedor.

Las ventas no tienen el glamour y el estatus social de otras profesiones como la medicina y las leyes, muchos estudiantes consideran que una carrera en ventas es una

pérdida de tiempo. En adición es decepcionante cuando una presentación de ventas frente al cliente falla, los representantes de ventas siempre están bajo presión en cumplir sus objetivos de ventas del mes, mayores ventas del mes y mayores ventas que el año anterior.

2.3.3. Beneficio de las ventas a nuestra economía y sociedad

Kirkpatrick, C.A., Russ, F.A. (1981), señala que las ventas beneficia más que solo al vendedor y a la compañía que representa, el vender juega un papel vital en el sistema de libertad de empresas, es decir la competencia y diversidad de ofertas en el mercado y por lo tanto influye en la sociedad a todos niveles.

La competencia se genera al buscar vender el mejor producto en el mercado, los fabricantes constantemente se preguntan si deben desarrollar nuevos productos para el mercado, se hay que desarrollar productos con mejoras o si se deben producir productos para otras aplicaciones. En cada generación de un nuevo producto para cualquiera que sea su aplicación o reemplazo, la pregunta que se hacen los fabricantes es: ¿en producto que se venderá, será rentable? A menos que la respuesta sea afirmativa, la propuesta no tendrá un valor práctico. Ningún producto o servicio se debe poner en el mercado a menos de que se venda de forma exitosa en el mercado, los inventos y mejoras no significan nada, para el inventor, el trabajador, el vendedor, el consumidor sino hasta que es aceptado y que signifique que se comprado. En el caso de nuevos productos, tanto el producto como el mercado deben ser creados desde cero ya que nuevos o mejores productos por si solos no crean la demanda o deseo del comprador.

Los vendedores alientan y frecuentemente demandan la mejora de los productos actuales y la invención de nuevos productos, los vendedores se encargan de identificar

áreas de oportunidad donde ellos pueden ser más competitivos respecto a contar con productos mejores que sus competidores, de hecho su súplica es que se desarrollen productos que les permita diferenciarse en el mercado que les permita competir. De hecho los vendedores solicitan a los inventores el crear y mejorar los productos, también instan a los ingenieros y a los gerentes de producción que fabriquen los productos y fomentan con el gerente de mercadotecnia que entren en acción. Estas acciones sin duda son fundamentales en el crecimiento y desarrollo de los productos y servicios, donde el vendedor es el vínculo entre las necesidades de los clientes y la empresa que representan, ya que el vendedor es quien tiene que mostrar y vender los productos a los clientes.

La oferta de productos cada vez es mayor en el mercado, los cuales deben ser vendidos, estos productos deben ser diseñados y probados, para poder estar en el mercado en el momento adecuado, para que puedan generar utilidad al fabricante. Hay una tendencia natural por parte de los compradores en ser precavidos en comprar mercancía que nueva. Los consumidores se verán beneficiados en obtener nuevos y mejores productos, solo si los vendedores son capaces de introducirlos en el mercado.

Las actividades del vendedor permiten a los consumidores tener un mejor estándar de vida, ya que estos influyen en nuestra forma de vivir al ofertarnos nuevos productos y servicios. La labor del vendedor es identificar las insatisfacciones de los consumidores para brindarles sus productos que satisfagan sus deseos. De esta forma el vendedor se convierte en un informador y reformador para sus clientes.

Por otro lado la aceptación del público a nuevos productos puede ser difícil, cuando los nuevos productos cambian sus rutinas diarias a las cuales ya están acostumbrados, tomando esta situación como precaución, vacilación, escepticismo y posponiendo la

entrada de nuevos productos en el momento en que son presentados. El público es renuente en aceptar los cambios, prefiriendo lo viejo y tradicional. Los consumidores se resisten a nuevas ideas y nuevos productos, porque estos van a cambiar sus rutinas. Los consumidores ya conocen los productos viejos y no están seguros de los beneficios que les traerá un producto nuevo. Esto retrasa la instrucción de nuevos productos, hasta que el vendedor es capaz de convencer al consumidor en gastar o invertir en un nuevo producto que traerá al consumidor una mejor forma de vida.

Ningún producto o servicio va a modificar la forma de vida de un consumidor e incrementar su satisfacción, hasta que el consumidor compre y pruebe el producto o servicio.

El desarrollo de la economía tiene una gran influencia en tres factores *consumo*, *producción* y *empleo*. Es evidente que estos tres factores están relacionados, ninguno de los tres puede crecer de forma sana a menos de que los otros dos factores sean también sanos financieramente hablando. Una vez que estos tres factores se encuentren en niveles altos, entonces podemos ver un balance en la economía porque la producción es alcanzada por el consumo y el desempleo es prácticamente inexistente. En otras palabras una producción plena asegura un empleo pleno.

La competencia generada en este modelo de economía, es seleccionada y depurada por el consumidor, asegurando que obtengan el producto y servicios que necesitan, por otro lado la aceptación de productos y servicios en gran volumen, esto permitirá a los proveedores reducir sus costos de operación, repercutiendo en un menor precio de venta al consumidor. El vendedor representa un papel activo en esta interacción con el mercado, representando el producto o servicio que vende y buscando que esto sea cada vez más atractivo para el cliente.

Si se producen grandes cantidades de productos, estos deberán ser vendidos, una producción en masa, requiere de una venta masiva y esto demanda una intensa labor de ventas, el departamento de producción espera que los vendedores localicen clientes prospectos para los productos que son fabricados y que esos prospectos se conviertan en compradores habituales del producto. Se debe recordar que para que el producto se fabricado, el ingreso generado por la venta de dicho producto debe ser rentable para la empresa, de lo contrario el producto se dejará de producir. El resultado de generar una venta sin rentabilidad es el desempleo o la búsqueda en fabricar otros productos que generen utilidad.

Si se logra el mayor nivel de producción, esto generará un mayor nivel de empleos, que dependerá de la venta de todos los productos y servicios producidos y ofrecidos. Los consumidores requerían de mayores ingresos para poder adquirir los productos y servicios de su interés, generando a su vez una necesidad de mayor ingreso económico, mediante el esfuerzo del consumidor para lograr un mejor nivel de vida. Gracias a las ventas, el proveedor y el consumidor generaran una mejor calidad en sus actividades laborales para alcanzar un mayor bienestar.

El éxito de las personas especializadas en una fábrica, dependerá de la labor del vendedor en desplazar los productos producidos, un mayor grado de especialización demandará un mayor nivel de producción y a su vez un mayor número de mercados. Las ventas contribuyen de forma sustancial al empleo de estas personas especializadas a lo largo de las diferentes industrias y comercios, expandiendo en forma proporcional estos empleos, al volumen de los bienes y servicios que se venden. En resumen, las ventas incrementan el consumo, el cual alienta la producción e incrementa el empleo.

La segunda mitad del siglo XX, merece ser nombrada la *era del marketing*, tanto como la primera mitad del mismo siglo debería ser llamada la *era de la producción*. La distribución es el mayor elemento de la economía en el presente, la producción en muchos casos depende de la mercadotecnia, a pesar de ciertas carencias, normalmente nuestra habilidad de suministro excede la demanda, por lo que el consumidor tendrá la oportunidad de elegir el producto que dese en el momento que lo requiera.

El crecimiento de la economía asume una continua inversión, ya que el invertir permite producir productos adicionales, esto significa mayor número de empleos y esto a su vez significa que un mayor nivel de ingresos, que dará un mayor poder al consumidor en adquirir más producto. El crecimiento alimenta el poder de compra.

El ciclo es de la siguiente forma: las ventas generan inversión de capital, capital de inversión genera empleos, empleos generan ingresos, ingresos generan compras y ventas. Los inversionistas invierten debido a que los vendedores aseguran un mercado para los productos en cuestión, lo cual reduce el riesgo de los inversionistas a un punto tolerante. Ningún bien o servicio será financiado a menos que los vendedores encuentren un mercado para ello.

Las dos principales fuerzas de promoción son las ventas y la publicidad, La publicidad es necesaria y deseable, lo cual es provechado por el vendedor, sin embargo la publicidad no es capaz de desarrollar todo el proceso de mercadotecnia en el campo, desde la fabricación de los productos, hasta la presentación de estos con el cliente. Es el vendedor quien mediante su esfuerzo y dedicación es responsable de llevar a cabo la labor de promoción en persona, asegurando que el consumidor conozca su producto de forma tal que lo pueda adquirir.

Los beneficios socioeconómicos que generan las ventas, asume una economía perfilada al crecimiento, capaz de contar con materia prima a un costo razonable. Sin embargo es importante analizar lo que ocurre en tiempos de recesión económica.

Es tentador decir que el rol del vendedor se minimiza cuando hay escases de productos o menor número de compradores, es decir recesión. Pero no es el caso, según Kirkpatrick, C.A., Russ, F.A. (1981), un estudio realizado en los años 70, cuando se tuvo recesión y escases en los Estados Unidos de Norte América, indica que las grandes compañías incrementaron su fuerza de ventas cuatro veces, para reducir su pérdida de volumen de ventas.

Algunas razones que soportan esta premisa son las siguientes:

- 1.- Cuando hay menor número de compradores, la competencia es más intensa, las compañías que sobreviven a tiempos difíciles, tendrán un extraordinario posicionamiento cuando los tiempos de recesión y/o escases terminen.
- 2.- Cuando la escases de materia prima y la resistencia a invertir prevalece en tiempos difíciles, no se podrá competir con nuevos o mejores productos, sino que se tendrá que competir con nuevas y mejores formas de ventas.
- 3.- En tiempos de crisis, el comprador y el vendedor tendrán que mantenerse muy atentos a la oferta y la demanda de los productos disponibles, por lo que el vendedor tiene un papel fundamental en la comunicación de lo que se requiere en el mercado y de lo que se puede producir.
- 4.- En épocas de escases y/o recesión, el comprador deberá hacer compras inteligentes, tomando decisiones que el vendedor podrá ayudar con información precisa de los productos sustitutos, la forma de usar los productos con mayor duración y formas de financiamiento.

5.- El vendedor tornará una situación de crisis en optimismo, mediante el apoyo y asesoría a los compradores en cómo resolver sus problemas de abasto.

La labor de ventas produce un fuerte lazo entre las empresas, el comportamiento y las habilidades del vendedor reflejan la imagen de la compañía ante sus clientes, un rol persuasivo, de servicio e informativo, es esencial para estrechar la relación con el cliente. La persuasión del vendedor debe ser el sentido de motivar al comprador en adquirir sus productos como mejor alternativa a las necesidades del cliente.

El servicio que ofrecer el vendedor a sus clientes, deberá estar basado en la labor de postventa que realice, asegurando la satisfacción del cliente, para consolidar el negocio y que las ventas se repitan. Esta labor es el aseguramiento del uso correcto de su producto, dando mayor eficiencia y eficacia al desempeño del producto en las aplicaciones del mismo con el cliente.

La información que provee el vendedor al cliente es fundamental para lograr que el cliente vea al vendedor y a la compañía que representa como el mejor recurso para conocer las novedades del mercado, consolidando de esta forma la relación con el cliente.

Las ventas ofrecen una carrera profesional atractiva, gracias a la demanda de bienes y servicios que día con día crece. La amplia variedad de mercados, así como las diversas tendencias de las tecnologías y las necesidades de los clientes, permite que la profesión de ventas sea un atractivo medio de vida, así como una oportunidad de desarrollo que es proporcional a la creciente demanda del mercado y al aumento en la población.

Los vendedores exitosos tienen un buen nivel de ingresos, en los Estados Unidos de Norte América, de acuerdo a Kirkpatrick, C.A., Russ, F.A. (1981), las personas que

egresan de la carrera de ventas, después de 4 a o 5 años de graduados, tienen ingresos mayores en comparación a otras carreras, por lo que la carrera de ventas es una excelente opción en términos de ingresos económicos. Generalmente a los vendedores se les paga un salario base y comisiones por sus ventas, con lo cual pueden percibir aún mayores ingresos, si logran un crecimiento en sus ventas. El resultado de un trabajo intenso y bien realizado repercute directamente en los ingresos del vendedor, se espera con esto que, en la medida en que el vendedor se mantenga en constante contacto con sus clientes, en esa misma medida logre mayores ventas y esto a su vez repercutirá positivamente en sus ingresos.

3. ESTADO DEL ARTE

En el artículo de enero de 2011 de la revista *Intesyis Consulting, Making Strategy Work*, Ram Charam quien es profesor de Harvard Business School y consultor altamente reconocido, que lo ha llevado a trabajar con empresas multinacionales de la industria automotriz, de la industria cinematográfica y con empresas enfocadas a la Ciencia y Tecnología, tanto para fabricar como para comercializar, entré otras, hace referencia a las empresas que buscan crecimiento rentable mediante el uso eficiente del capital para generar ingresos, por lo que en un mercado de alta competitividad es común pensar que se requieren cambios revolucionarios en los modelos de negocio, tales como fusiones de empresas, desarrollo de nuevas tecnologías o externalización de servicios. Estos cambios de paradigma parecen encontrarse con gran frecuencia, teniendo éxito solo las empresas más grandes. No obstante, Charam (2011) propone que hay otras vías para el crecimiento rentable, tales como eficacia del personal de ventas, segmentación del mercado, identificación de las necesidades del cliente, nuevos productos y servicios.

Un aspecto fundamental para crear las bases en una negociación, es identificar las necesidades del cliente, lo cual es responsabilidad de todos los involucrados en este proceso, tal como las diferentes áreas del cliente que harán uso del producto o servicio, al igual que el área de suministro, logística, finanzas, etc., de la misma forma el proveedor tendrá que involucrar a las contrapartes de su organización para asegurar que se cubran las necesidades del cliente mediante una buena negociación que permita los márgenes de utilidad esperados por la empresa representada.

Lo que permite a las organizaciones su permanencia en el mercado, es un crecimiento sano, que se logra mediante una clara visión del negocio con objetivos bien definidos que garanticen un equilibrio en el flujo de efectivo y márgenes de utilidad

alienados a los planes de inversión de la organización. En la medida en que se involucre a todos los empleados en las tareas críticas de la organización, alineando con sus objetivos individuales, en esa misma medida habrá un compromiso unificado que permitirá lograr el crecimiento esperado.

En el libro *The 3 Key to Empowerment* (Las 3 claves al empoderamiento), Blanchard, Carlos & Randolph (1999), señalan la importancia en alinear los intereses de los gerentes con los de sus colaboradores de la siguiente manera, un gerente que busca la excelencia, debe estar convencido que sus colaboradores acepten sus responsabilidades, tengan interés prioritario en la compañía y que estén convencidos en trabajar intensamente para cumplir los objetivos de la compañía, de la misma forma los colaboradores altamente efectivos buscan ser valorados, estar involucrados en su trabajo y sentir orgullo del trabajo que hacen. Estos intereses pueden alinearse uno a uno, mostrando que ambos lados tienen los mismos intereses, uno a cambio del otro, es decir, el hecho de que un colaborador busque estar involucrado en su trabajo, está directamente relacionado a que acepte sus responsabilidades, dedicando el tiempo y esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos de la compañía.

El empoderamiento es el proceso que habilita a alguien a ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, las instituciones o la sociedad. El empoderamiento se constituye por la totalidad de las siguientes capacidades:

- Tener poder de decisión propio.
- Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada.
- Tener una gama de opciones de donde escoger.
- Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas.

- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.
- Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo.
- Habilidad para cambiar las percepciones por medios democráticos.
- Mejorar la auto imagen y superar la estigmatización.
- Involucrarse en un proceso auto iniciado de crecimiento y cambios continuo sin parar.

De acuerdo a Blanchard, Carlos & Randolph (1997), el empoderamiento es un proceso multidimensional, donde el liderazgo y la comunicación substituyen la estructura piramidal por una estructura más horizontal, donde la participación de cada uno de los individuos forma un proceso sistémico desarrollando el potencial del capital humano que se verá reflejado no solo en el individuo, sino también en el grupo en que se desempeña.

Por otro lado la calidad en el servicio, el Maestro en Administración Héctor Cirilo Hernández, Maestro en Administración por el ITAM, quien ha sido consultor de importantes empresas en las áreas de su especialidad y ha colaborado con diferentes instituciones y empresas, que cuenta con más de 30 años de experiencia docente en diferentes universidades e instituciones de prestigio tanto nacionales como extranjeras, desarrollo un curso donde resalta la importancia de la calidad en el servicio, proporcionando al participante herramientas y procesos de aplicación inmediata para entender y lograr la Calidad en el Servicio. Al finalizar del curso, el participante conoce las características de la calidad del servicio y las causas potenciales de deficiencias en la atención y satisfacción del mismo así como su prevención y correcta administración.

4. ASPECTOS METODOLOGICOS

4.1. Problema de investigación

En la empresa caso de estudio, en un grupo en de ventas de productos que requieren conocimiento técnico y soporte técnico en las instalaciones de los clientes directos y clientes de los distribuidores, así como planeación de pronósticos de ventas en bases de datos internas, seguimiento a la cobranza, planes de crecimiento, participación en la industria como expositores, administración de los clientes y distribuidores, se encuentra que los representantes no logran tener un balance entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa que representan, resultando en una pérdida de eficiencia y productividad, debido a una falta de crecimiento del negocio tal como falta de crecimiento en ventas, falta de una mejor propuesta de valor, falta de mayor participación de mercado, reducción en el margen de contribución y un estancamiento en la imagen de la empresa.

4.2. Objetivo

Con este estudio se busca aportar un modelo que permita identificar los factores críticos que favorecen al desempeño individual de un representante de ventas, que por medio de la integración con los departamentos de apoyos, logre una mayor productividad de la empresa, gracias a la eficacia y eficiencia de su desempeño, orientado a una relación estrecha con el cliente, adoptando el empoderamiento para lograr un enfoque al cliente como uno de sus valores centrales como representante de una empresa.

4.3. Método

Cualitativo aplicando la observación y entrevistas semiestructuradas a los agentes de ventas de la empresa caso de estudio y triangulando la información con entrevistas aplicadas a los gerentes de ventas de la misma empresa.

4.4. Objeto de Estudio

Este estudio se realiza en México en una empresa comercializadora de productos de tecnología de vanguardia, enfocada a la industria del empaque gráfico.

4.5. Dimensiones de análisis

Las dimensiones de análisis que se toman para el marco teórico de esta investigación son:

- Eficiencia
- Calidad en el servicio
- Empoderamiento

4.6. Preguntas de investigación

La pregunta al hecho social de la que parte la presente investigación es:

¿De qué manera repercute el empoderamiento y el servicio al cliente en la efectividad y cumplimiento de objetivos de los vendedores de una comercializadora?

4.6.1. Pregunta Secundaria

¿De qué forma se puede crear valor mediante la calidad en el servicio a los clientes y como puede beneficiar una empresa comercializadora para el cumplimiento de las metas y objetivos?

4.6.2. Preguntas por indicador de análisis

Eficiencia:

¿Cómo optimizas los recursos para lograr los resultados que se te piden?

Eficacia:

¿Cuáles son los objetivos de tu puesto y de tu departamento?

Calidad:

¿Cómo participas en el sistema de calidad de tu empresa?

Optimización de los recursos:

¿Cómo logras hacer más con menos recursos?

Clima organizacional:

¿Qué elementos crees que son importantes para lograr un clima organizacional adecuado?

Calidad de vida:

¿Qué significa para ti calidad de vida, crees que la organización te brinda calidad de vida?

Motivación:

¿Qué te motiva para permanecer en esta organización, y aportarle tus conocimientos?

Productividad:

¿Qué es ser productivo para ti, en que se ve reflejado?

4.7. Propositiones

El representante de ventas, puede aumentar su efectividad si logra tener una mayor calidad en el servicio mediante un mayor empoderamiento que le permita desarrollar relaciones interpersonales con el cliente, con aquellas personas que toman decisiones y con los usuarios del producto y/o tecnologías.

4.8. Variables de investigación

La determinación de las variables de investigación está basada en los principales factores que se encuentran en los temas de investigación del marco teórico, citadas por los principales autores de los conceptos de eficiencia, empoderamiento, calidad en el servicio y efectividad, estas variables permiten hacer un mejor juicio sobre la hipótesis de que un representante de ventas, puede aumentar su efectividad si logra tener una mayor calidad en el servicio mediante un mayor empoderamiento que le permita desarrollar relaciones interpersonales con el cliente.

V.I. Mayor calidad en el servicio

Mayor empoderamiento

Mayor conocimiento del cliente

V.D. Aumento de la efectividad

4.8.1. Indicadores Empíricos de investigación

Hábitos del vendedor

- Control de su tiempo.
- Dirigir esfuerzos hacia resultados.
- Construir con fortalezas propias, de superiores, de colaboradores, y de la fuerza en la situación, es decir, en lo que se puede hacer.
- Concentrarse en las áreas principales.

Elementos distintivos de los vendedores de alto desempeño

- Rol del vendedor
- Actitud en las ventas
- Motivadores para vender
- Relaciones humanas con el cliente
- Relaciones humanas dentro de empresa

Estrategias para delegar funciones en organizaciones de alto desempeño

- Poder para la toma de decisiones
- Responsabilidad ante los resultados

- Recursos materiales para la ejecución
- Información y conocimiento necesarios

4.9. Indicadores de investigación

Competencia profesional del sujeto empoderado.

Es importante asegurar que la persona empoderada tenga las competencias básicas de las funciones que estará desempeñando, especialmente donde tomará decisiones. Existente competencias que se pueden desarrollar, para lo cual se debe conocer con precisión el nivel dichas competencias.

5. CASO DE ESTUDIO

La empresa donde se realiza el estudio, denominada en esta tesis *la empresa caso de estudio*, es una unidad de negocio dentro de una empresa global de más de 200 años de existencia, que reúne las siguientes características y resultados mundiales:

- 70,000 Empleados
- 210 Locaciones
- 70 Países
- Cientos de productos y miles de clientes
- \$35.7 Mil Millones de USD en 2013

Las características y resultados de la unidad de negocio donde se realiza el estudio está orientada a la industria de empaque gráfico, cuenta con alrededor de 60 empleados y con ventas anuales de cerca de 100 millones de dólares americanos. Esta empresa se ha ido involucrando en la globalización en la parte comercial al fabricar productos de uso cotidiano en diferentes regiones del mundo. Respecto a la estructura organizacional donde el reporte es de las diferentes regiones a la casa matriz en los Estados Unidos de Norte América.

La globalización se ha convertido en la actual división del trabajo, en este caso La empresa caso de estudio ha desarrollado en las últimas décadas cambios tecnológicos mejorando nuevas oportunidades en la economía, desarrollos productos químicos, enfocándose en el bienestar, seguridad y salud, basándose en biotecnología y nanotecnología de punta.

La empresa caso de estudio muestra un progreso en la humanidad ante la posibilidad de que la gente se adapte al progreso tecnológico, creando una mayor integración al

crecimiento económico mundial. *La empresa caso de estudio* en la teoría administrativa conlleva un importante ejercicio de reflexión y análisis desde muy diversas ópticas. Por un lado se encuentra apasionante la visión original de su fundador y las leyendas que circundan su creación y evolución organizacional; pero por otro lado los continuos saltos tecnológicos y la creación, a veces por serendipia (hallazgo afortunado e inesperado que se produce cuando se está buscando otra cosa distinta), de nuevos mercados, convierten a *la empresa caso de estudio* en un verdadero estandarte de la creación de negocios y mercados basados en el conocimiento y desarrollo tecnológico.

Se hace evidente, además, la evolución organizacional *de la empresa caso de estudio* y su política de responsabilidad social, cuyo discurso plenamente convincente, a veces quizá ejemplifica una práctica de las organizaciones contemporáneas para lograr una penetración y posicionamiento en los mercados propios de las prácticas capitalistas y monopólicas más aguerridas. Es claro además que el adoctrinamiento y cultura organizacional de *la empresa caso de estudio* es totalmente global y puede percibirse en las unidades de negocios que comercializan sus productos y tecnologías. Este es el caso para la unidad de negocio *de la empresa caso de estudio* en México, donde se realizan las entrevistas para identificar los factores críticos en el proceso de ventas, cuya estrategia va mucho más allá de “solo vender”, más aún, la estrategia de largo plazo conlleva una serie de servicios de “acompañamiento” post venta que han solidificado y hacen congruente su cultura organizacional y modelo mundial de negocios basados en el conocimiento.

La industria que es atendida por la empresa caso de estudio es en la producción de empaque gráfico, donde la demanda actual es muy exigente en costos, productividad, calidad y sustentabilidad principalmente. La concentración de los clientes es en las

principales ciudades del país, pero también en ciudades pequeñas, obligando a los proveedores ser eficientes y efectivos en sus redes de distribución, soporte técnico y atención al cliente. Por muchos años la principal marca que representa *la empresa caso de estudio*, ha dominado el mercado y lo sigue haciendo, no obstante la entrada de nuevos competidores y tecnologías alternativas que se están posicionando por precio principalmente.

6. RESULTADOS

Se realizaron entrevistas al grupo de ventas encontrando los siguientes resultados:

6.1. Control del tiempo

En general los vendedores realizan su plan de trabajo en base a los requerimientos de los clientes, pero la carga administrativa los limita para pasar más tiempo con los clientes, el enfoque al cliente es la base para realizar una agenda productiva, eficiente y eficaz. Es importante desarrollar el hábito de la administración del tiempo, especialmente para un vendedor que debe visitar el mayor número de clientes en un tiempo limitado, el tiempo es uno de los recursos más valiosos en todas las actividades que realizamos y particularmente en este estudio, para un vendedor es prioritario contar con un buen control del tiempo para cumplir sus compromisos con los clientes y conseguir sus objetivos de ventas.

Existen muchas recomendaciones para la administración del tiempo, mismas que fueron explicadas dentro de esta tesis, tal como realizar un control del tiempo que se lleva para realizar las diferentes actividades durante un período representativo, para algunos vendedores puede ser una semana o hasta un mes, dependiendo de su rutina de trabajo, en general son cíclicas, como por ejemplo algunos vendedores logran visitar el 80% de sus clientes o a los clientes que hacen el 80% de sus ventas en una semana o en un mes, de esta forma el vendedor tendrá que hacer su análisis de tiempo en dicho período para determinar donde invierte más tiempo, que actividades no le corresponder hacer, de qué forma puede delegar o apoyarse con otras personas de su grupo a quienes sí les corresponda hacer esa labor y sobre todo que es prioritario para alcanzar sus objetivos.

El vendedor debe dedicar tiempo en la oficina para resolver cuestiones administrativas que están dentro de su rol de responsabilidades, sin embargo muchos vendedores caen en el exceso de tiempo en la oficina ya que algunos de ellos entran en una zona de confort que les impide superar sus metas, cuando sus clientes hacen sus pedidos sin la necesidad de visitarlos, este tipo de vendedores no visualizan la importancia de estar presentes con los clientes para conocer mejor las necesidades de los clientes, ganarse y mantener su lealtad y evitar que la competencia tome parte de las ventas de sus clientes. Un vendedor efectivo es aquel que está presente con sus clientes y asegura que los objetivos de sus clientes se logren mediante la venta de los productos que representa el vendedor y gracias a la cercanía y apoyo que el vendedor le pueda brindar al cliente, llegando a ser el vendedor un especie de consultor para el cliente.

6.2. Dirigir esfuerzos hacia resultados

La mayor parte del tiempo es dedicada a atender las necesidades del cliente, por lo que es claro que el enfoque de los vendedores es hacia los resultados, no obstante los requerimientos administrativos son un gran número de actividades, el tiempo invertido a esto también ayuda a los resultados. Para algunos vendedores es difícil determinar cuáles actividades son necesarias para lograr sus resultados de forma efectiva, pero lo más grave es cuando el vendedor no sabe qué actividades debería dejar de hacer o de qué forma se debe organizar, para pasar más tiempo en lo que agrega valor a su trabajo en lograr los resultados que se esperan del vendedor.

6.3. Concentrarse en actividades que agregan valor

La mayoría de los vendedores dedica poco tiempo a estar con los clientes, aquí se ve un área de oportunidad donde el vendedor de entender que el estar más tiempo con el cliente le permitirá conocer mejor las necesidades de los clientes, repercutiendo en una efectiva toma de decisiones, logrando elevar la calidad del servicio y un desarrollo mutuo del cliente y de la empresa representada.

6.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para lograr las metas de la empresa en forma efectiva y eficiente. En todos los casos hay una dependencia de las diferentes áreas internas de las organizaciones con el área de ventas.

6.5. Toma de decisiones

Los vendedores tiene poco empowerment en general, siendo esta área también de oportunidad para lograr una mayor efectividad en el cierre de ventas, evitando perder el cliente o evitando afectar la productividad de ambas empresa involucradas.

6.6. Rol del vendedor

El rol del vendedor es muy amplio ya que en todos los casos el proceso de ventas es desde la identificación de oportunidades de venta hasta el cobro de los productos o servicios vendidos, pasando por un seguimiento muy cercano en todo el proceso de ventas, tal como pronósticos de ventas, pruebas, demostraciones, acompañamiento con el cliente, etc.

6.7. Actitud en las ventas

Los vendedores en general se perciben con gran auto estima, permitiendo esto darles seguridad y confianza para el cierre de la ventas, sabiendo aceptar cuando no se logra la venta, sin desmotivarse, lo cual les permite emprender nuevas oportunidades de prospectos y ventas.

6.8. Motivadores para vender

La gran mayoría es motivada por los incentivos de ventas cuando este es otorgado por la empresa, orientando al vendedor a resultados.

6.9. Relaciones humanas con el cliente

Prácticamente todos los vendedores reconocen con claridad la importancia de las relaciones humanas con los clientes a todos niveles, desde el usuario, compras, la dirección, finanzas, etc.

6.10. Relaciones humanas dentro de empresa

El tener una armonía con el resto de las áreas de apoyo permite ser eficientes y cumplir con el servicio al cliente.

6.11. Responsabilidad ante los resultados

Los vendedores se sienten comprometidos con entregar resultados, por lo que buscan superar sus resultados, logrando con esto exceder las expectativas de los clientes y a su vez logrando un mayor nivel de ingresos en aquellos vendedores a los que les paga incentivos de ventas.

6.12. Poder para la toma de decisiones

No existe un claro empowerment en los vendedores, lo que les impide dar una respuesta rápida a sus clientes.

6.13. Recursos materiales para la ejecución

La gran mayoría se siente apoyado por la empresa para solventar cualquier necesidad que se tenga para su trabajo, con los recursos adecuados para realizar su trabajo.

6.14. Información y conocimientos necesarios

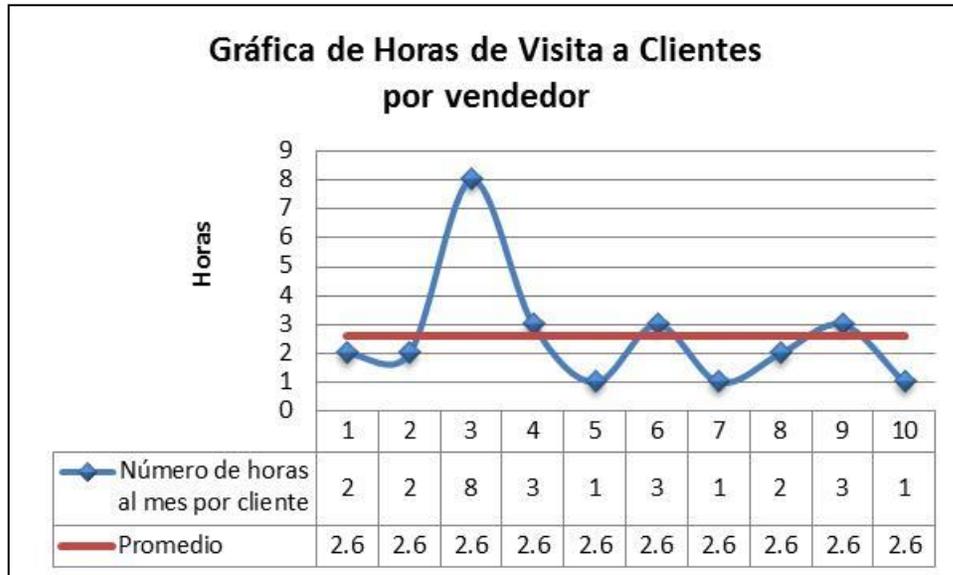
La mayoría se considera preparado para realizar su trabajo, el aprendizaje continuo les da mayor confianza y mayor efectividad en la realización de sus tareas para cumplir con sus objetivos.

6.15. Competencia profesional del sujeto empoderado

La mayoría de los vendedores se sienten seguros en su desempeño, con las competencias para cumplir sus objetivos con el nivel de empoderamiento que tienen, no obstante el empoderamiento es algo que se tiene que desarrollar más en los vendedores para ser más efectivos en las ventas y en la calidad del servicio al cliente.

En la figura 6.1 se muestran el número de horas que invierten los vendedores entrevistados con los clientes en forma mensual, el promedio es 2.6 horas, solo hay un caso extremo de 8 horas, donde el vendedor atiende al cliente más grande la región por lo que se justifica el excesivo tiempo invertido con este cliente, excesivo en comparación con el promedio, pero acorde con el nivel de compromiso con dicho cliente.

Figura 6.1. Horas de visita a clientes por vendedor



Fuente: Propia, resultado de entrevistas (2014)

REFLEXIONES FINALES

En las entrevistas realizadas se encontró que los vendedores de la empresa caso de estudio tienen un cierto nivel de empowerment dentro su organización, lo cual la hace una empresa efectiva y eficaz, sin bien es cierto que la globalización, así como las tecnologías de informática y comunicación son esenciales para las empresas comercializadoras en el mundo moderno de la década de los años 10's del siglo XXI, también es cierto que el tiempo invertido en el uso de los sistemas de comunicación electrónica es excesivo, impidiendo que los vendedores pasen más tiempo con los clientes.

El lograr tener un balance entre el tiempo invertido en las tareas administrativas del vendedor y el tiempo que se pasa con el cliente, permitirá una eficacia en el proceso de las ventas, ya que lo que los clientes valoran más que la resolución de un problema, es el seguimiento al mismo y la mejor forma de entender sus necesidades y problemas es estar presente con el cliente para poder investigar a fondo las causas probables del problema en el sitio del cliente y de ahí rastrear las posibles causas desde la fabricación del producto o la creación del servicio.

El empowerment permite a las empresas comercializadoras desarrollar equipos auto dirigidos, generando un aumento en la satisfacción de las personas involucradas, desde la persona a la que se le da el empoderamiento, hasta el cliente final que recibirá una solución inmediata a sus requerimientos. Otros aspectos que fomenta el empoderamiento son:

- Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.

- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad Mejorada.
- Costos de Operación Reducidos.
- Una organización más rentable.

El cambio de actitud es fundamental para poder lograr lo que con una simple postura en la forma de tomar las cosas, permite lograr mucho al querer hacer las cosas, en lugar de hacerlas por obligación y sin falta de interés-

El empowerment es una forma de administrar un grupo trabajo en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados.

Entre las razones de interés del Empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo mejor preparada.

Para una administración eficaz se requieren de una sincera aceptación del empowerment basado en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además los empleados merecen ser reconocidos por ejercer su autoridad de decisión, se trata de dar el poder, no de delegarlo, es decir que los colaboradores tengan la capacidad plena de tomar decisiones.

Existe una gran diferencia entre estas dos situaciones: La delegación de poder reproduce la empresa piramidal, la subsidiaridad del poder (darlo) genera prácticas de sistemas en red. Entregar el poder es invertir la pirámide en cuanto a quien está en contacto con el cliente, debe poder hacer todo aquello que está en condiciones de hacer,

por ello la organización debe crear las condiciones para que esto suceda, para que la gente haga todo lo que está a su rol.

El Empowerment, es una importante estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo trae esfuerzos y sacrificios, sino que un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

La calidad en el servicio es una de las mejores formas de medir el desempeño de una empresa comercializadora, existen varios métodos para evaluarlo, desde el punto de vista cuantitativo que son los resultados en las ventas o la rentabilidad del negocio, pro mejor aún mediante las encuestas o entrevistas formales e informales que día a día se pueden tener con los clientes, permitiendo a las empresas comercializadoras adaptarse a las necesidades del cliente.

Una frase interesante en la atención a las necesidades del cliente es *atender necesidades y no necedades*, no se debe decir esto al cliente, pero un proveedor debe estar seguro que está atendiendo una necesidad que ayudará al cliente en salir adelante en algún requerimiento, resolviendo un problema, mejorando sus métricas de desempeño, etc. pero no debe ser una atención a un capricho que no traerá ningún beneficio al cliente y mucho menos al proveedor ya que se invertirá tiempo en algo innecesario.

El mejor juicio para saber si es una necesidad o una necedad será por el propio vendedor ya que en la mayoría de los casos las áreas de apoyo interno del proveedor ven

los requerimientos especiales del cliente como una necesidad, pensando que son irrelevantes o innecesarios. Cuando el vendedor no se siente seguro podría caer en el juego del cliente cuando se trata de una necesidad, pero por el contrario un vendedor muy exigente que no atiende una necesidad que parece caer en la zona de necesidad podría generar una molestia tal al cliente que podría perder la venta al cliente. Es por esta razón que el vendedor debe conocer muy bien las necesidades de sus clientes, incluso ayudarlo a identificarlas con métodos que permitan hacer la evaluación de forma objetiva, esto llevará al vendedor a nivel de ventas consultativas y podrá progresar hasta ser el asesor del cliente para la toma de decisiones importantes como inversiones de alto valor monetario que la compañía representada por el vendedor sea vea favorecida con la compra.

Algunas empresas comercializadoras creen que la forma correcta de manejar a la fuerza de ventas es controlar sus actividades. Los resultados de esta teoría son usualmente de desmotivación de la fuerza de ventas, creando una rutina de actividad que, de ninguna manera garantiza las ventas de la empresa, y al mismo tiempo genera una pérdida de oportunidades reales que habrían podido ser captadas si se hubiera usado de forma eficiente a la fuerza de ventas.

En lugar de este enfoque, las empresas de éxito comercial, expertas en clientes y apreciadas por los mismos, utilizan un enfoque más aceptado por sus clientes, ofreciendo valor, es decir, conseguir que los clientes se conviertan en los primeros promotores para la propia empresa comercializadora. De esta forma los vendedores no hacen promoción de productos, en su lugar, conocen profundamente a sus clientes, los analizan, saben perfectamente cuáles son las soluciones que puede ofrecer y los beneficios que esto representa para sus clientes, en lugar de vendedores se convierten en socios y consultores de alto valor para los clientes.

PROPUESTA

A continuación se proponen dos modelos que permiten al vendedor una clara visión a un desarrollo profesional, enfocado a un de alto desempeño, de la misma forma se propone el ciclo de ventas que va desde la definición de los clientes objetivo, hasta el cierre de una venta.

El modelo de desarrollo de un vendedor mostrado consiste en 5 etapas fundamentales, la primera es la definición de su rol y responsabilidad, esto es necesario para que pueda conocer que funciones debe desempeñar en un cargo como vendedor, de la misma forma deberá saber el rol y funciones de sus compañeros de otras áreas, para poder dirigirse de forma efectiva al responsable del área que requiera para atender alguna necesidad o solicitud de sus clientes. Una vez definido con claridad su rol y responsabilidad, se puede determinar en la segunda etapa, cuales con los objetivos que se fijaran en un plazo determinado, generalmente se realiza por año y con una revisión cada 6 meses, no obstante habrán objetivos particulares que se podrán y deberán revisar con una mayor periodicidad, como es el caso una venta de un proyecto de alto valor para la compañía.

La tercera etapa es el Coaching que deberá recibir de su supervisor para asegurar que vaya progresando en su desarrollo, el coaching consiste en el método de acompañamiento para instruir y entrenar al vendedor, con el objetivo de conseguir sus metas y desarrollar habilidades para ser efectivo. La cuarta etapa es el plan de carrera, es muy importante saber el tiempo y el lugar a donde pretende llegar el vendedor en un mediano y largo plazo, esto es muy importante para poder sobresalir profesionalmente en un futuro cercano. Finalmente la quinta etapa es la revisión anual para revisar sus

resultados y poder evaluar su desempeño, como se mencionó anteriormente es necesario hacer revisiones periódicas al menos cada seis meses para que no sea una sorpresa el hecho de que el vendedor no tenía claro que se esperaba de él, o bien que no se estaba haciendo bien.



El modelo de ventas de efectividad es una propuesta a ser contundentes en el cierre de una venta, va desde la selección de los clientes que serán el objetivo hasta el cierre del negocio, pasando por el conocimiento del cliente, desarrollando un acercamiento que permita conocer sus necesidades y proponer una solución que encaje en la visión del cliente, terminando en un punto donde el ciclo se renueva continuamente mediante el mantenimiento del cliente como un socio comercial que tendrá una continua readaptación al entorno del mercado en que se desarrolla.



El Modelo de ventas de efectividad puede aplicarse en forma general a los procesos de ventas de empresas comercializadoras de productos de tecnología de vanguardia ya que cuenta con las etapas fundamentales en una relación comercial entre cliente y proveedor. El cierre en una venta, no es el final de la relación con el cliente, en muchos casos, puede ser el inicio de una relación comercial de muchos años de ganar –ganar para ambas compañías relacionadas.

REFERENCIAS

- Blanchard, K (2006). *Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Madrid: Editorial Norma.
- Dee, J., A. B. Henkin y L. Duemer (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 4(1). 257-277
- Díaz-García, Gustavo A.: Empowerment, *Revista Acta Académica*, Universidad Autónoma de Centro América, Número 25, ISSN 10177507, Noviembre 1999
- Drucker, P.F. (2012). *El ejecutivo eficaz*. México: Editorial Sudamericana, S.A. de C.V.
- Drummond MF, Stoddart GL, Torrance GW. Métodos para la evaluación económica de los programas de atención de la salud. Madrid: Ediciones Díaz de Santos,1991:10;8.
- Fernández-Rios, M (1997). *Eficacia Organizacional*. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid. ISBN 84-7978-312-5
- Fontana, D. (1995). *Manejo del tiempo. El manual moderno*, S.A de C.V. Santafé de Bogotá
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, Kairós.
- Hoch, Stephen. (2002) *Toma de decisiones según Wharton*, Ed. John Wiley & Sons
- Kirkpatrick, C.A., Russ, F.A. (1981). *Effective Selling*. USA. South-Western Publishing Co. Séptima Edición
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. (12ª ed.) México, MX: McGraw-Hill. 2004. 804 p. ISBN: 970-10-3949-1.
- Kuokkanen, L., H. Leino-Kilpi y J. Katajisto (2003). "Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment". *Journal of Nursing Care Quality*,18(2), 184-192

- Levine, Daniel y Catalina Romero, “Movimientos urbanos y desempoderamiento en Perú y Venezuela”, *América Latina hoy*, núm. 36, Universidad Complutense, Madrid, 2004.
- Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan [Versión electrónica]. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554. Extraído el 15 marzo, 2014, de la base de datos de ProQuest.
- Merleau-Ponty, Maurice. *Phénoménologie de la perception*. Paris: Gallimard, 1945. (trad. de J. Cabanes. Fenomenología de la percepción. Barcelona: Ed. Planeta-Agostini, 1985).
- Okland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. USA: Heinemann Professional Ram Charam_ <http://www.intesysconsulting.com/R/E712002822.pdf>
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. (21 ed.) Madrid: Espasa Calpe, 1992;t1:792,791.
- Sennet, Richard, *La corrosión del carácter*, Anagrama, Barcelona, 2000.
- Stoll, D. y Levine, D. (1997). *Bridging the Gap Between Empowerment and Power*, en Rudolph, Susanne & James Piscatori (eds.), *Transnational Religions and Fading States*, Boulder, Westview.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Ed. Marvin Dunnette. Consulting Psychologists
- Valdés, E. (2000). *Empowerment*. Obtenido el 15 marzo, 2014 desde: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Empowerment/1231043.html>

Weitz, B and Bradford, K (abril 1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Spring 1999, 27(2). 241-254

APENDICE

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista a Representante de Ventas

Datos demográficos

Nombre:

Edad:

Sexo:

Edo. Civil:

Dependientes económicos:

Nivel de estudios:

Años en ventas:

Antigüedad en la empresa:

Antigüedad en el puesto:

¿Cómo planea su tiempo para su rol en ventas?
¿Cuáles son sus actividades de ventas y cuánto tiempo dedica a visitar a los clientes?
¿Cuánto tiempo pasa con el cliente en sus instalaciones atendiendo sus necesidades de calidad, productividad y sustentabilidad?
¿Cómo es la relación con los departamentos de apoyo de su empresa, tales como crédito, bodega, finanzas, etc.?
¿Qué tiempo le lleva tomar una decisión de ventas, como vender un nuevo producto, precio especial, tiempo de entrega, flete especial?
¿Cuáles son sus principales roles y responsabilidades en ventas?
¿Cómo se valora como vendedor?
¿Qué lo motiva a vender?

¿A qué niveles de jerarquía se relaciona con sus clientes?
¿Cómo son las relaciones humanas dentro de su organización?
¿Sus objetivos de ventas son alcanzables?
¿Puede tomar decisiones de ventas, como descuentos, plazos de crédito y entregas urgentes?
¿Cuenta con los recursos materiales para lograr o exceder sus objetivos de ventas?
¿Cuenta con la información y capacitación para realizar su trabajo y poder tomar decisiones?
¿Cuáles son sus competencias que le permite llevar su rol de vendedor?