

CONTROL DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA FUERZA COMERCIALIZADORA PARA NESTLÉ VENEZUELA, S. A., FÁBRICA LA ENCRUCIJADA (DIVISIÓN PURINA)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA
FUERZA COMERCIALIZADORA PARA NESTLÉ VENEZUELA, S. A.,
FÁBRICA LA ENCRUCIJADA (DIVISIÓN PURINA)**

Autores:
Afonso, Adrian
Frías, José
Yannuzzo, Yennifer

La Morita, Octubre de 2011



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Los abajo firmantes, Profesora Gabriela Rodríguez, Profesor George Skinner y Profesor Gambino Gervasio, titulares de las cédulas de identidad números 12.857.273, 5.097.591 y 7.240.896 respectivamente, designados por el Consejo de Escuela como miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **"CONTROL DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA FUERZA COMERCIALIZADORA PARA LA EMPRESA NESTLÉ VENEZUELA, S.A. FABRICA LA ENCRUCIJADA (DIVISIÓN PURINA)."** que presentan los bachilleres Afonso Adrian, Frías José y Yannuzzo Yennifer, titulares de las cédulas de identidad números 16.129.210, 15.206.429 y 17.789.793 respectivamente, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial, reunidos en esta fecha y lugar para evaluarlos y calificarlos en acto público, luego de revisado el trabajo y oída la exposición oral hecha por los aspirantes arriba identificados, realizar el respectivo interrogatorio y deliberar sobre el particular, todo en conformidad con lo señalado en las "Normas internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado", aprobadas por el Consejo de Facultad, acordamos emitir el siguiente veredicto:

**** Aprobado Meritono ****

De igual manera, el Jurado deja constancia de que la categoría aprobatoria otorgada se fundamenta en que el Trabajo de Grado se consideró relevante en razón de *presentar aspectos innovadores a la nueva generación que hablan de temas donde las oportunidades de hoy nos aporten escenarios que permitan a las organizaciones entender las dinámicas de sus mercados*

Dado, firmado y sellado en el recinto universitario de La Morita, a los 4 días del mes de noviembre del año dos mil once

Prof. Gabriela Rodríguez
Jurado Coordinador

Prof. George Skinner
Jurado

Prof. Gambino Gervasio
Tutor

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA
FUERZA COMERCIALIZADORA PARA NESTLÉ VENEZUELA, S. A.,
FÁBRICA LA ENCRUCIJADA (DIVISIÓN PURINA)**

Tutor:
Gervasio Gambino

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Por: Gervasio Gambino
C. I.: 7. 249. 622

La Morita, Octubre de 2011

DEDICATORIA

En principio a mi Madre, por ser siempre mi apoyo en el recorrido de mi vida. Raimunda Ayala Pacheco de Afonso eres mi ejemplo de lucha, humildad, perseverancia constante y trabajo duro. Me enseñaste que en la vida los verdaderos amigos existen y cada día se aprende algo nuevo. Me hiciste el hombre que soy. A mi Padre, que me enseñó a sumergirme en el mundo de la lectura y apreciar los buenos libros. Adrian Afonso Hernández me enseñaste que Dios esta en los detalles.

A mi prometida, Irene, que siempre ha estado ahí apoyándome, siendo las guía y consejera de todas mis acciones. Gracias por estar siempre cuando más te necesito.

A mis Hermanas, Ray Nair y Clara Nair, por todo su apoyo, su ayuda, y por estar siempre conmigo en todo momento. Gracias por ser quienes son, las quiero. A mis sobrinos, Clariel, Paulina y Alexandro, por esa alegría que me dan con sus sonrisas. A mi tío, Delfin Ayala, por abrirme las puerta de su casa, y convertirla en un segundo hogar donde estar lejos de mis padres. Gracias.

A esa gran familia llamada Visión Académica 1969, que al frente de la FCU-Aragua, C.E. AC-CP, C.E. R.I., me enseñaron a luchar y pelear por lo que es justo. A esos hombres y mujeres que conforman a este equipo, con especial énfasis a mis hermanos Rolman Rojas, Fabián Díaz, Oscar Castillo y Estheisy Golindano. A mis compañeros de tesis Yennifer y José, por ser partes vitales de este trabajo que desarrollo con mucho esfuerzo de ambos, gracias por esa ayuda, apoyo y confianza que me dieron. Gracias.

Adrian Afonso

DEDICATORIA

En primer lugar a papa Dios, porque siempre ha estado a mi lado acompañándome día a día por el camino de la vida. A mi madre, Norah por ser ese gran apoyo incondicional durante toda mi vida y sin importar la situación siempre ha estado y ha luchado a mi lado para llegar hasta donde he llegado. A mi pequeña hermana, María José por ser la mejor hermana del mundo, la cual siempre me ha ayuda y apoyado de manera incondicional. Gracias por ser mi Hermana. A mi abuela, Josefina que desde pequeño siempre ha estado a mi lado, enseñándome lo bueno y lo malo de la vida. Gracias por tus enseñanzas. A mis tíos, Hugo, Víctor, Antonio y Roberto, que siempre me han tendido sus manos dando toda la ayuda y apoyo incondicional.

A mis compañeros de tesis, Yennifer y Adrián por darme la gran oportunidad de formar parte de este equipo de trabajo hasta alcanzar el éxito. Gracias amigos y éxitos para ustedes, se lo merecen.

A mi tutor, Profesor Gervasio Gambino que desde un principio siempre me ofreció toda su ayuda y apoyo. Y hoy lo considero un gran amigo más. Gracias Profesor. A mi asesora, María Villegas por sus enseñanzas y orientaciones, gracias de verdad por tenerme paciencia.

A mis amigos, compañeros, panas, conocidos y profesores, que a lo largo de mi vida universitaria conocí, los cuales contribuyeron de una manera u otra a alcanzar este momento de mi vida desde el primer día que ingrese a mi Alma Mater que lleva por nombre Universidad de Carabobo por siempre. Gracias los quiero a todos.

José Frías

DEDICATORIA

Inicialmente a mi Madre, por ser siempre un apoyo incondicional en todo el recorrido de mi vida. Consuelo Isaura Rivero Flores eres un ejemplo viviente de lucha, humildad y perseverancia constante. Gracias por hacerme parte de tu vida y por ser de mí quien soy. A mi Padre, que siempre ha estado pendiente de mí, y que a pesar de todo constantemente me ha demostrado su cariño y su amor incondicional. A mis Hermanas (o), Ingrid, Kervis, Martha y Miguel, por todo su apoyo, su ayuda, sus consejos y por darme fuerza de seguir adelante. Gracias por ser quienes son, los quiero mucho.

A mi Dios y a la Virgencita, que con su manto y su guía han llenado mi vida de bendiciones, haciendo de mí el ser que hoy día soy, logrando que poco a poco mis sueños y mis metas formen parte de una bonita realidad.

A mis amigas (os) y compañeros de trabajo, por sus consejos, por su alegría, por sus chistes, por su paciencia y por la ayuda que incondicionalmente me han brindado. A María Villegas, por ser parte fundamental de esta investigación, para mí un ser excepcional, llena de mucha sabiduría, inteligencia, carisma, humildad en fin un gran ser humano.

A ti por ser un ser especial en mi vida, que con sus consejos, ayuda, recomendaciones y palabras claves, lograste ser de mí una persona más fuerte de lo que soy. A mis compañeros de tesis Adrián y José, gracias por la ayuda, por la confianza y gracias por ser quienes son, sin duda alguna considero que fuimos y seguiremos siendo un gran equipo. Éxitos muchachos.

Yennifer Yannuzzo

AGRADECIMIENTO

A dios que con su amor y cuidado nos ha fortalecido en alma y espíritu, ha sido nuestra compañía y guía en las buenas y malas, gracias a ti mi Dios por acompañarnos siempre.

A la Universidad de Carabobo y todo el equipo que integra a esta honorable institución, casa de estudio que nos abrió las puertas para brindarnos todas sus enseñanzas y lograr que juntos construyamos un futuro mejor. A todos nuestros profesores, a los buenos y a los mejores, gracias por su entrega, compromiso, enseñanzas y profesionalismo.

A nuestro tutor; Gervasio Gambino, un excelente ser humano, sin su ayuda y apoyo incondicional no hubiésemos podido alcanzar un gran sueño. A los Profesores; George Skinner, Juan Sánchez y Rubén Darío Bolívar, por aportar sus ideas, conocimientos, recomendaciones y por brindarnos toda la ayuda posible para llevar a cabo nuestra investigación.

A Nestlé Venezuela, S. A (División Purina), por abrirnos las puertas y darnos la posibilidad de realizar nuestro trabajo de investigación. Al Sr. Ricardo Vizcaya y a toda su fuerza de ventas por su ayuda incondicional, por su apoyo y por estar siempre a la orden con el único fin de que pudiésemos alcanzar nuestra meta.

A María Villegas, por ser pieza clave y fundamental en nuestra investigación, gracias por todas las enseñanzas que de forma incondicional nos ofreciste, gracias por tu paciencia, por tu cariño y gracias por hacer de este sueño una bonita realidad.

Adicionalmente le queremos agradecer a todas y cada una de las personas que tanto directa como indirectamente nos abrieron sus puertas y nos brindaron la posibilidad de llevar a cabo toda nuestra investigación.

Gracias a todos por cada granito de arena que aportaron, gracias a ello hoy día podemos decir que logramos construir el último escalón para llegar a nuestra gran meta, nuestro gran sueño.

Adrian, José y Yennifer

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Reseña Histórica de Nestlé e Venezuela, S. A.....	22

Bases Teóricas.....	34
Ventas.....	34
Importancia del Vendedor y del Trabajo de Ventas.....	36
Fuerza de Ventas.....	38
Diseño de una Fuerza de Ventas.....	39
Objetivos y Estrategia de la Fuerza de Ventas.....	41
Administración de la Fuerza de Ventas.....	43
Perfil del Vendedor.....	45
Obligaciones y Perfil del Vendedor.....	47
La Administración de las Ventas.....	50
Eficacia y Eficiencia.....	54
El Control de Gestión.....	55
Características del Control de Gestión.....	60
Indicadores de Gestión.....	62
Patrones para la Especificación de Indicadores.....	67
Metodología para Establecer Indicadores de Gestión.....	72

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño Tipo, Nivel y Modalidad de la Investigación.....	81
Método de Investigación.....	84
Población y Muestra.....	85
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	86
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	88
Técnicas de Análisis de los Datos.....	89

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis del cuestionario.....	91
Análisis del Guión de Entrevista.....	110
Debilidades y Fortalezas de los Instrumentos de la Evaluación del Desempeño de la Fuerza de Ventas.....	120
Diagnóstico que Sustenta la Propuesta.....	122

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta.....	124
Justificación de la Propuesta.....	126
Fundamentación de la Propuesta.....	128
Objetivos de la Propuesta.....	131
Objetivo General.....	131
Objetivos Específicos.....	131
Factibilidad de la Propuesta.....	132
Estructura de la Propuesta.....	133

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	157
-------------------	-----

Recomendaciones.....	159
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	163
ANEXOS.....	166

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Segmentación de Mercado.....	15
2	Rutas de Ventas.....	29
3	Distribución de Vendedores por Zonas.....	30
4	Principales Clientes.....	31
5	Características del Vendedor.....	37
6	Diferencias entre la Eficacia y la Eficiencia.....	55
7	Indicadores de Gestión (Efectividad).....	68
8	Tipos de Indicadores.....	70
9	Aspectos Evaluados en el Desempeño del Vendedor.....	92
10	Factores Fundamentales en su Eficiencia como Vendedor..	93
11	Responsables de la Evaluación del Desempeño como Vendedor.....	95
12	Tiempo en el que es Evaluado el Desempeño como Vendedor.....	96
13	Evaluaciones que se aplican para Medir su Desempeño como Vendedor.....	98
14	Formas de Evaluación.....	99
15	Formas Emplear los Resultados de la Evaluación de Desempeño del Vendedor.....	101
16	Conocimiento de la Gerencia del Desempeño Individual del Vendedor.....	102
17	Medición de la Tendencia de las Ventas.....	104
18	Información para Monitorear la Calidad de Atención al Cliente.....	105

19	Disposición de Datos para la Ampliación de la Cartera de Clientes.....	106
20	Sistema de Información para Definir la Gestión de Ventas....	107
21	Elaboración de Informes Revelatorios de la Evolución del Proceso.....	108
22	Manejo de Datos Cuantitativos Útiles para el Análisis de los Resultados Financieros.....	109
23	Debilidades y Fortalezas de los Instrumentos de Evaluación	121
24	Inversión de la Propuesta.....	133
25	Factores Claves de Éxito.....	139
26	Umbrales y Rango.....	153
27	Secuencia de Entrega.....	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Segmentación del Mercado.....	15
2	Aspectos Evaluados en el Desempeño del Vendedor.....	92
3	Factores Fundamentales en su Eficiencia como Vendedor	94
4	Responsables de la Evaluación del Desempeño como Vendedor.....	95
5	Tiempo en el que es Evaluado el Desempeño como Vendedor.....	97
6	Evaluaciones que se aplican para Medir su Desempeño como Vendedor.....	98
7	Formas de Evaluación.....	100
8	Formas Emplear los Resultados de la Evaluación de Desempeño del Vendedor.....	101
9	Conocimiento de la Gerencia del Desempeño Individual del Vendedor.....	103
10	Medición de la Tendencia de las Ventas.....	104
11	Información para Monitorear la Calidad de Atención al Cliente.....	105
12	Disposición de Datos para la Ampliación de la Cartera de Clientes.....	106
13	Sistema de Información para Definir la Gestión de Ventas....	107
14	Elaboración de Informes Revelatorios de la Evolución del Proceso.....	108
15	Manejo de Datos Cuantitativos Útiles para el Análisis de los Resultados Financieros.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Organigrama Canal Grocery.....	32
2	Organigrama Canal Non Grocery.....	33
3	Matriz de Mejoramiento Continúo.....	73

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA
FUERZA COMERCIALIZADORA PARA NESTLÉ VENEZUELA, S. A.,
FÁBRICA LA ENCRUCIJADA (DIVISIÓN PURINA)**

Autores:

Afonso, Adrian

Frías, José

Yannuzzo, Yennifer

Tutor:

Gervasio Gambino

AÑO 2011

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora, para Nestlé Venezuela, S. A., Fábrica La Encrucijada (División Purina), con la finalidad de ofrecerle los mejores mecanismos de evaluación sobre el desempeño de los vendedores, basados en un análisis estratégico de las debilidades y fortalezas de dichos mecanismos, para así determinar qué factores son claves para el éxito de una necesaria auditoria de ventas. Desde el punto de vista metodológico se concibió bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo y documental en el nivel descriptivo. La recolección de datos fue a través de un cuestionario aplicado a los vendedores y una entrevista al gerente de la empresa. Los autores concluyeron que la empresa no posee indicadores de gestión que ayuden a evaluar de forma integral aquellas funciones por cada uno de los vendedores que conforman la fuerza de venta de la organización, lo que puede incurrir en una serie de consecuencias que no pueden ser previstas de manera inmediata por parte del gerente y al momento de aplicar las evaluaciones a cada uno del personal que se ve involucrado; es decir no existen indicadores, que permitan medir el ingreso de nuevos clientes a su cartera, con el propósito de incrementar sus ventas y tener una mayor y mejor participación dentro del mercado.

Palabras Claves: Fuerza de ventas, control de gestión, indicadores.

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial en la actualidad se ve afectada por la vulnerabilidad de su ambiente externo, el cual responde de manera inmediata a las exigencias de un mercado globalizado y a los retos competitivos, esperando que a este mismo ritmo reaccionen las empresas para realizar las acciones necesarias para el desarrollo integral de la sociedad contemporánea.

Frente a esta intensidad y complejidad, el proceso para la toma de decisiones debe alcanzar la proactividad, sistematicidad y oportunidad en donde se desplazan las ideas de cambio, tornándose cada vez más complejas las actividades del gerente, sobre todo en lo que respecta al uso y asignación de los recursos, debido a que debe garantizar que las alternativas desarrolladas traigan consigo innovación, calidad y competitividad, al mismo tiempo que se mantengan en equilibrio el flujo de efectivo de salida. Dicho en otras palabras, la gerencia moderna se ha volcado hacia una maximización de ganancias a costa de una minimización de costos, bajo una perspectiva de conquista integral, gradual y sostenida de los mercados finales según la naturaleza de las empresas.

De esta forma, indiscutiblemente la administración financiera efectiva no puede desmayar, constituyéndose en el pilar funcional y de crecimiento de las organizaciones, explicándose así, que el foco gerencial asocie actualmente a cada uno de sus procesos, procedimientos y resultados a las tendencias de sus ingresos, costos y gastos, para en función a ello, desarrollar los planes operativos y financieros estratégicos para el período inmediato y plazos medianos o largos, considerando allí las influencias de los eventos externos, pero todo ello cifrado en las proyecciones del

comportamiento de la rentabilidad a obtener y los costos generados.

En esta perspectiva, las actividades de control han pasado a ser potenciales herramientas para los gerentes, rompiéndose con los esquemas tradicionales que limitaban el monitoreo de los procesos al finalizar los ciclos y aspectos en específicos sin considerar su integralidad; pues desde años relativamente recientes, ha venido tomando cuerpo y relevancia la aplicación de técnicas bajo la denominación de control de gestión, lo cual amplía la visión monitorea del gerente y devela la lógica sistémica del comportamiento de los diferentes elementos que integran al sistema empresarial, requiriendo una observancia más profunda y constante.

El control de gestión cada vez más se especializa en el ámbito empresarial a raíz de la ardua tarea de ampliar la captación de la multiplicidad de factores internos y externos que puedan afectar la normal operatividad de la organización, teniendo su aplicabilidad principalmente a través de indicadores de gestión, los cuáles son parámetros cuali - cuantitativos que siguen constantemente el desarrollo de los factores claves de éxito en todas las áreas corporativas bajo un enfoque integralista de la empresa.

En este orden de ideas, una de las áreas que tiene una acción determinante en la rentabilidad de las empresas es la de ventas; pues en la actualidad, no sólo basta con colocar el producto en el mercado, sino que esto conlleva un proceso en cadena que va agregando valor en el posicionamiento en el mercado, logrando la inclinación de compra de parte del consumidor final; por lo que es fundamental gestionar dicha unidad de negocio bajo los cimientos de control de gestión.

En concordancia con la reflexión anterior, se focaliza la economía venezolana, donde las empresas enfrentan una estructura de mercado accionado por una diversidad de elementos positivos y negativos que deben ser encarados por una gerencia de perspectiva amplia y estratégica sobre la base del control de gestión, ya que no se pueden dar el lujo de tomar decisiones que aparte de hacerles perder el tiempo afecten directamente su capacidad de avance a las necesidades de crecimiento que demanda la sociedad venezolana.

La competitividad es un elemento innegable, a la que no escapan las empresas y que deben alcanzar pese a los retos internos de la economía nacional, sobre todo en aquellas corporaciones que han alcanzado un sólido reconocimiento en el mercado, y las cuales han alcanzado altos niveles de calidad y prospecta un crecimiento gracias a la efectiva administración de riesgos que ha desarrollado.

Una de estas empresas de reconocida competitividad es la empresa Nestlé Venezuela, S. A., Fábrica La Encrucijada (División Purina), la cual tiene una amplia cartera de clientes, gracias a sus diversas estrategias de mercadeo basadas en la variabilidad de productos, precios y promociones, constituyéndose así una estructurada y compleja acción comercializadora que abarca más allá del territorio nacional, que por lo tanto, requiere una permanente y renovada acción de control. Actualmente, esta empresa ejecuta técnicas de control, sobre la gestión de ventas en general basado principalmente en el logro de objetivos rentables y geográficas, dejando de un lado aquellos aspectos relacionados directamente en el éxito de la relación de su fuerza de ventas con el mercado.

Si bien es cierto, que podría ser que esta empresa ya maneja un mercado cautivo, las fuerzas generales del mercado competitivo denota que la misma no debe desmayar en agregar valor a su cadena comercial, por lo que pueden existir factores que reducen o limitan la eficiencia de su equipo humano, que deben ser detectados a tiempo; por lo cual la presente investigación se ha establecido como finalidad de diseñar un modelo de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora para Nestlé Venezuela, S. A., Fábrica La Encrucijada (División Purina).

En este sentido, primeramente se debe constatar científicamente la situación real de la empresa en cuanto al seguimiento del desempeño de la fuerza comercializadora, para determinar cuáles aspectos pueden estar siendo excluidos de dicha evaluación y cuáles le favorece; para detectar finalmente los factores claves de éxito que deben ser monitoreados de manera permanente y considerables en un plan de auditoría de ventas donde se evalúe la gestión con mayor profundidad.

Capítulo I. El Problema: Describe las apreciaciones iniciales de los investigadores formulados dentro del planteamiento del problemas y sintetizado a través de las interrogantes de la investigación, de donde se desprenden las metas expresadas en los objetivos general y específicos; concretándose finalmente las razones que justifican en el desarrollo del presente diseño.

Capítulo II. Marco Teórico: Constituye en basamento del criterio de observación, análisis e interpretación de los investigadores, a través del procesamiento y exposición de las teorías que explican el deber ser de las variables del problema, además de previamente, haber comprobado a través

de los antecedentes la pertinencia del estudio y la definición esquemáticas de los abordajes del problema.

Capítulo III. Marco Metodológico: Se presentan las características metodológicas del estudio, señalándose la estrategia general a seguir para el logro de los objetivos, así como los procedimientos a ejecutar, las unidades de análisis y las formas como se recolectarán y procesarán los datos requeridos para dar respuestas a las interrogantes origen y proseguir para plantear como resolver el problema abordado.

Capítulo IV. Análisis y Presentación de los Resultados: Constituye el resultado del procesamiento de los datos recolectados en el campo, demostrando el logro de los objetivos planteados.

Capítulo V. La Propuesta: Formula el modelo teórico que se plantea para resolver la problemática abordada, partiendo de los hechos comprobados.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones: Expresa el producto de la síntesis de los investigadores, reportando el entendimiento de la situación estudiada.

Finalmente, se muestra la información bibliográfica de las diferentes consultas efectuadas en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Actualmente, el proceso de globalización y el comercio han marcado un cambio en el desarrollo de las empresas. La apertura de los mercados globales ha generado mayor competitividad donde todos compiten contra todos, lo que exige el desarrollo de ventajas competitivas para captar y mantener el posicionamiento de mercado despertando el interés de los compradores y consumidores; lo cual ha marcado la pauta transformadora del enfoque de la mercadotecnia, pasando de la producción en masa hacia la centralización en los clientes y todos los determinantes de su fidelización.

Cabe añadir que progresivamente las ventas se han traducido en un proceso complejo, que como el resto de las funciones organizacionales se fortalecen con la innovación, creatividad y estrategia, bajo una perspectiva gerencial capaz de visualizar los riesgos, a fin de gestionarlas con mayor proactividad que las alinee oportunamente con las crecientes demandas del mercado, para así posicionar los avances en la producción o prestación de servicios garantizando el logro de los objetivos de una rentabilidad corporativa.

Bajo estas perspectivas, en un escenario donde los años de competitividad y los resultados de las investigaciones tecnológicas y científicas han demostrado su incidencia en el desarrollo del ámbito comercial y empresarial, ha quedado claramente demostrado que es el “potencial gente”, el que resulta clave en el funcionamiento de las organizaciones dentro de la ardua dinámica contemporánea; así por tanto,

mas allá de los eminentemente necesarios procesos administrativos para alcanzar el éxito de las ventas; la gerencia moderna debe enfocarse en su fuerza comercializadora, quienes son los que realmente hacen posibles la materialización de los objetivos establecidos.

La fuerza de ventas es considerada la pieza fundamental de las empresas, los cuales son el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, dicha dirección, se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, por consiguiente, debe crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, incentivarlas, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

Adicionalmente la fuerza de ventas, investiga, evalúa y analiza el mercado, con el fin de medir su potencial, para así preparar diversas estrategias y tácticas de mercadotecnia. A largo plazo una fuerza de ventas orientada al mercado será más eficaz que la orientada sólo a las ventas; poder “captar” clientes nuevos y crear relaciones rentables y duraderas con los clientes existentes y los potenciales, lo cual, es vital para el éxito organizacional.

Si no se adopta e integra adecuadamente la Fuerza de Ventas, estos sólo se limitarían a vender, sin ningún tipo de motivación más allá del aspecto monetario, lo que conlleva a una ineficiente negociación no planificando las acciones y no trabajando en equipo. En consecuencia, la venta debe incrementar más valor, para que el cliente lo perciba como un aspecto de

mejora, una vez creada la necesidad. Si se detecta un mal desempeño en la organización se pueden instrumentar varias medidas correctivas, incluyendo recortes en producción, modificación de precios, aumentar la presión sobre la fuerza de ventas y recortes en gastos marginales para lograr una gestión eficiente.

Es importante acotar que en mercados cambiantes como son los actuales, donde las condiciones previas y sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo. Es imperiosa la necesidad de una venta eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a la situación particular. En este orden de ideas, valorando la importancia del control en las empresas frente a la multiplicidad de eventos que pueden afectarlas e incumpliendo con la planificación de las estrategias, surgiendo así el control de gestión.

A través de la evaluación y control de gestión se determina el grado de efectividad de la gestión administrativa y se establecen medidas para garantizar el éxito de una empresa, así como para retroalimentar el proceso administrativo; es por ello que constituye una de las actividades que más preocupa a los directivos de las organizaciones. Con ello se permite a los administradores establecer sistemas que garanticen la seguridad de los activos, la productividad, la optimización de los recursos y, a la vez, propicia el autocontrol de los empleados; así como, un sistema de inteligencia organizacional. Según Jaramillo (2002):

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permite

evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Por lo antes expuesto se puede decir que el principal instrumento de control de gestión son los indicadores de gestión, los cuales son agentes determinantes para que todo proceso de producción, llevado a cabo mediante la eficiencia y eficacia, lo que permite efectuar y realizar una gestión estratégica que muestre un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Retomando la importancia que en la actualidad tiene el monitoreo sobre el desempeño de la fuerza de ventas, resulta evidentemente necesario potenciar los procesos de auditoría bajo un enfoque de revisión permanente y profunda para identificar los factores claves de éxito, dando lugar a la posibilidad de combinar a la auditoría de ventas con el control de gestión.

Dentro de este orden de ideas, en Venezuela existe un sector comercial medianamente oligopólico, que se disputa el mercado entre pequeñas, medianas y grandes empresas, estas últimas reconocen su potencial en ventas y por ser en su mayoría de origen internacional, generalmente

manejan técnicas y estrategias para desarrollar el potencial de sus vendedores en acción frente al mercado, por lo que ameritan información permanentemente sobre el desempeño de los mismos conforme a los planes y perspectivas del mercado.

Un Ejemplo de ello es una de las empresas internacionales con presencia en el mercado como lo es Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina), la cual está dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos para mascotas marca Purina, Perrarina, Dog Chow, K- Nina, Cat Chow, Gatsy, Pro Plan, etc, en todo el territorio venezolano. Además, ejerce una apreciable influencia en el ramo de alimentos para animales, situándose entre una de las más reconocidas en el país, orientando así todo su esfuerzo hacia la calidad de sus servicios y productos. La empresa cuenta con una estructura de ventas conformada por un equipo de vendedores que haciendo uso de las visitas a los diferentes establecimientos que distribuyen sus productos, por el territorio nacional.

En cuanto a la planificación de las ventas, la empresa posee dos canales de distribución a los que llaman: Canal Grocery (Red de Cadenas de Supermercados) y Canal Non Grocery (Red De Distribuidores), asignándoles un porcentaje fijo por volumen de venta, según la categoría y por el máximo de producto vendido. Lo que evidencia, que la evaluación de la efectividad de los vendedores se basa por el logro de metas cuantitativas, relacionadas con volumen y distancia, sin detenerse a revisar otros elementos que puedan estar interfiriendo en el logro de dichas metas, tomando en cuenta la existencia de otros factores influyentes en el desempeño de los vendedores, como el liderazgo, iniciativa, creatividad, competencias, potencial negociador, observación del mercado, entre otros, o simplemente tener planes de mejora para de la eficiencia de los vendedores.

La evaluación de la eficiencia del equipo de ventas de esta empresa se basa, en cómo participan en la consecución de los objetivos establecidos por la gerencia de ventas, remitiéndose únicamente en la colocación de volúmenes de mercancía ya que se gana un porcentaje fijo de las ventas totales en el mes, mas bonificaciones por cumplimiento de meta mensual por volumen y cobranzas. Que si bien, su cumplimiento es fundamental, en la realidad no denota ser la clave de éxito del proceso de ventas competitivas, pues no debe dejarse de un lado, los atributos integrales de la calidad con lo que también debe estar comprometida la gestión de ventas. Es vital que para valorar la eficiencia y competitividad en el mercado con respecto a las ventas, el gerente ha de considerar que influyen muchos factores externos (como los económicos y de la competencia, factores internos (objetivación y decisiones) que afectan al producto y factores personales (capacidad y adiestramiento de los vendedores) que lo afectan y que provoca que a pesar de un gran esfuerzo no puedan ser logrados.

Por otro lado, también se presenta el problema que los vendedores no suministran la suficiente información a los clientes, debido a las visitas relámpagos, que muchas veces realizan, esta información fue aportada por la gerencia en la investigación previa, lo que pudiera ocasionar que haya incumplimiento de la planificación y por consiguiente de las metas propuestas; situación que también afecta la gestión de ventas en general y, por consiguiente, al logro de los planes corporativos. Lo antes expuesto, amerita conocer qué está sucediendo alrededor y que estrategias se están considerando para evaluar el éxito de las ventas, en la empresa referida.

Este conjunto de situaciones mencionadas, reflejan un descontrol en la gestión de la fuerza comercializadora ya que no se han logrado las metas de ventas y cobranzas en el último año, esto fue puesto en evidencia por la alta

gerencia en la investigación preliminar. Por ello Nestlé Venezuela, S.A. Fabrica la Encrucijada (División Purina) requiere de un cambio que encamine sus esfuerzos hacia un control más detallado de los factores claves de éxito competitivo que se alineen a la filosofía de calidad corporativa, para mejorar la situación existente, adoptando un nuevo proceso que le permita agilizar sus ventas y elevar la calidad de la gestión de sus vendedores.

Un buen sistema de medición de la eficiencia traerá a la larga más beneficios que simplemente evaluarlos por alcance de objetivos y de compensación variable, como se efectúa actualmente en esta organización y que se reflejarán en el logro de los objetivos de la empresa.

Los investigadores se plantean las siguientes interrogantes para mejorar la eficiencia de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S.A. Fabrica la Encrucijada (División Purina):

¿Qué mecanismos son empleados la gerencia de ventas para evaluar el desempeño de la fuerza comercializadora?

¿Qué factores son fundamentales en la eficiencia del desempeño de la fuerza comercializadora?

¿Cuáles aspectos deben definir de control de gestión para la medición del desempeño de la fuerza comercializadora?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una estructura de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora para Nestlé Venezuela, S. A., Fábrica La Encrucijada (División Purina).

Objetivos Específicos

1. Definir los procedimientos de evaluación de la fuerza comercializadora aplicados actualmente en Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina).

2. Evaluar estratégicamente los aspectos de mejora y fortalezas de los mecanismos de evaluación del desempeño de la fuerza comercializadora aplicados actualmente en Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina).

3. Determinar factores que inciden en los niveles de eficiencia del desempeño de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina).

4. Elaborar una estructura de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora para Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina).

Justificación de la Investigación

Un sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Es por ello que esta investigación servirá para reflexionar sobre la importancia que tiene para las empresas la constante revisión de sus planes y estrategias, las cuales constituyen instrumentos para ayudarles a consolidar una posición en el mercado, que no solo se limite a la obtención de utilidades, sino al beneficio de toda la organización. Es así como Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina), es una empresa líder en el mercado de alimento para mascotas ya que posee el 60 por ciento de posicionamiento del mercado seguido de Alimentos Polar, Protinal, Cargil, Nutritec, los cuales son señalados en el grafico N 1. Sin embargo, debe

analizar la gestión que viene llevando hasta ahora en relación de términos de medición de desempeño de la eficiencia de su fuerza comercializadora.

Cuadro 1

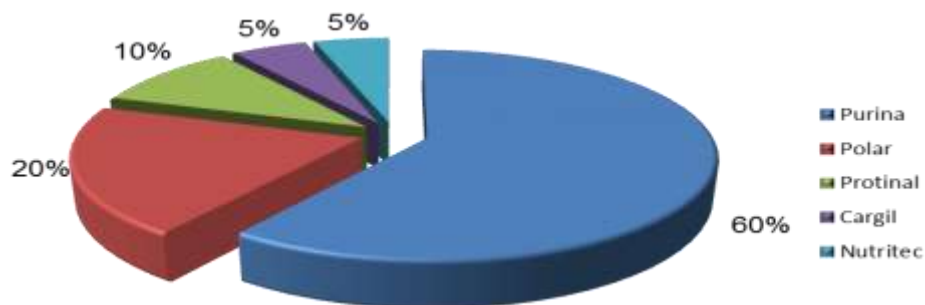
Segmentación del Mercado

Empresa	Frecuencia
a. Purina	60%
b. Polar	20%
c. Protinal	10%
d. Cargil	5%
e. Nutritec	5%
Total	100%

Fuente: Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada. (2010)

Nota: Estos datos fueron suministrados por la empresa, sin embargo los mismos fueron modificados a solicitud de la misma ya que son confidenciales.

Grafico 1. Segmentación de Mercado.



Fuente: Cuadro 1

De igual forma, para Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina), este estudio resulta valioso, pues se pretende mediante este estudio presentar algunos mecanismos de evaluación sobre el desempeño del cuerpo de ventas, basados en un análisis estratégico de las debilidades y fortalezas de dichos mecanismos, para así determinar qué factores son claves para el éxito de una necesaria auditoria de ventas.

Aportar un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico.

Finalmente, se puede referir que debido a que el producto que aquí se presenta es consecuente de un procedimiento metodológico, sus hallazgos representan un valor agregado para futuros diseños relacionados con alguna de las variables aquí tratadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la plataforma referencial que emplea el investigador para proceder a la interpretación de sus observaciones sobre el fenómeno estudiado, brinda un carácter objetivo y científico en la presentación del contenido; por lo que debe ser el resultado de una indagación detenida y crítica sobre fuentes secundarias constituidas por trabajos previos, textos, documentos en líneas y si aplica al caso, revisiones legales y normativas. En este sentido, a continuación:

Antecedentes de la Investigación

Uno de los aspectos a considerarse en la elaboración del trabajo de grado, es la comprobación de la pertinencia y trascendencia contextual y espacial del problema que ha sido abordado; por lo cual debe efectuar una revisión en diferentes instituciones de cuan laborado ha sido el tema, determinándose de esta manera los antecedentes de la investigación, los cuáles también constituyen aportes importantes en materia teórica y metodológica, encontrándose para el tema que ocupa los siguientes:

Pulido (2010), en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado presentó un trabajo de grado para optar por Licenciatura en Administración que lleva por título: **Lineamientos Estratégicos para la Gestión de Ventas en la Empresa la Griche, C. A. en Base a la Metodología del Cuadro de Mando Integral**, la cual estuvo dirigida a la gestión de ventas en cuanto a la planeación, fuerza de ventas, marketing y control de gestión, que consta de cuatro grandes grupos como lo son la perspectiva financiera tanto del cliente

como de los procesos internos de formación y crecimiento. La investigación presentó un estudio de campo de carácter descriptivo, apoyada en un diseño bibliográfico, basándose en la situación real de la organización.

A través del contraste dado bajo la información bibliográfica y los resultados obtenidos en la aplicación de instrumento, le permitieron al autor identificar que esta organización carece de un Sistema de Control de Gestión a nivel del departamento de ventas, evitando así que la misma tenga una mejor rentabilidad; lo que originó la propuesta de diseñar indicadores de gestión acorde a las necesidades de la Empresa La Griche, C. A.

La inclusión de este trabajo como antecedente se fundamenta en que el mismo, de igual forma, pretende analizar e incluir Indicadores de Gestión a nivel del área de ventas, que le permita a la organización tener una visión más amplia de sus aspectos de mejoras, con el propósito de obtener mejores beneficios. Adicionalmente, es importante acotar que, se encuentran excelentes aportes teóricos, en cuanto al control de gestión e indicadores se refiere.

Portillo (2009) desarrolló un trabajo de grado denominado: **Auditoria Operacional Aplicada al Departamento de Ventas de la Empresa Aldrey Publicidad, C. A.**, con el cual alcanzó ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado la Especialización en Contaduría, mención Costos; el cual estuvo dirigido hacia la aplicación de una Auditoría Operacional en el departamento de ventas en su proceso de atención y satisfacción del cliente. La investigación es de tipo documental, ya que se ha basado en la recolección de datos bibliográficos, entrevista y herramientas para la detección de información los cuales permitirán describir el panorama operacional del departamento de ventas, y descriptiva ya que detalla las

características que identifican los diferentes componentes, delimitando así los hechos que conforman el problema de investigación.

Los resultados alcanzados permitieron detectar algunas debilidades, que originó la propuesta de la elaboración de un manual corporativo donde se establezcan las normas y procedimientos de la empresa, lo cual permitirá un proceso más eficaz y eficiente dentro de la agencia Aldrey Publicidad, C. A.

Es importante acotar que dicho trabajo guarda relación con el actual, ya que permite identificar que las auditorias a los departamentos son de alta importancia, debido a que permiten detectar a tiempo las posibles fallas que se estén presentando dentro del proceso, logrando de esta forma determinar los mejores planes de acción que permitan un alcance eficaz de los resultados.

Sánchez (2008), desarrolló un trabajo de grado que lleva por título: **Diseño de un Sistema de Control de Gestión y Actividades. Caso de Estudio: División Suramericana de una Empresa que ofrece Servicios de Telecomunicaciones**; la misma fue presentada para optar al grado de Magíster en Ingeniería Gerencial en la Universidad Metropolitana, el cual plantea el diseño de un sistema de control y gestión de actividades, asumida metodológicamente como un trabajo de campo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible.

Explica el autor que el sistema de control de gestión y actividades planteado, permitirá a la organización establecer un seguimiento de las actividades que son realizadas por su personal, partiendo desde la asignación de actividades, pasando por la ejecución y aprobación de las mismas, hasta llegar al cálculo de indicadores de gestión y generación de

reportes gerenciales, los cuales se obtienen de las consultas realizadas a la base de datos donde se almacenan los registros de las diversas actividades. El autor refiere que el uso de este tipo de herramienta ayuda a la alta gerencia en la toma de decisiones, optimización del uso de sus recursos (humanos y financiero), tomar medidas correctivas, entre otros beneficios.

La inclusión de este de este antecedente dentro de esta investigación, fue debido a que posee información relevante en cuanto al tema de control de gestión y las actividades plasmadas dentro de la organización, dando pie a la implementación de indicadores de gestión que permitan controlar, analizar y verificar los procesos ejecutados dentro de las mismas. Adicionalmente es importante acotar que nos fue de apoyo en cuanto a sus bases teóricas se refiere.

Oviedo (2008); en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado presentó para la Licenciatura en Contaduría Pública una investigación que lleva por título: **Diseño de un Sistema de Indicadores para evaluar la Gestión de la Oficina Comercial de Atención al Cliente de Movilnet de la Avenida Lara, Barquisimeto Estado Lara**, con la finalidad de establecer un monitoreo permanente e integral tanto operativamente como en materia de gestión en cuanto a la atención al cliente. El trabajo de grado estuvo enmarcado dentro de un diseño de campo, de tipo descriptivo; llegando el autor a la conclusión de que es necesaria la creación de un modelo de indicadores de gestión para la Oficina Comercial, el cual permitirá la adecuada utilización y el buen funcionamiento de sus actividades a través de la mejor toma de decisiones con miras a la eficiencia, eficacia y efectividad.

Es importante acotar que este trabajo les permitió a los investigadores tener una base mas firme con respecto a la adquisición de conocimientos de

cómo pueden ser creados e implementados los indicadores de gestión dentro de una organización, lo cual es el propósito esencial de la presente investigación.

Sánchez y Torres (2008), desarrollaron un trabajo de grado que lleva por título: **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Financiera en el Control de Proceso de Ventas de la Empresa “Comercial Frío Madeirense, C. A.” Ubicada en Turmero Estado Aragua**, el mismo fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar por la Licenciatura en Contaduría Pública.

Esta investigación les permitió a los autores proporcionarle a la empresa un instrumento de control de gestión que los apoye en la toma de decisiones y la oriente sobre una base estratégica para la maximización de sus ganancias. Esta investigación se desarrollo bajo un la modalidad de proyecto factible dentro de un diseño de trabajo de campo, lo que les ayudo a los autores a diagnosticar la administración financiera que ejecuta la empresa, adicionalmente tuvo su apoyo en una revisión documental, quedando finalmente el estudio dentro del carácter descriptivo, llevando a los autores a la propuesta de un sistema de indicadores que les permitirá alcanzar el control de gestión primeramente en las ventas por ser su actividad principal.

De este modo, el trabajo de Sánchez y Torres, al igual que el presente estudio, busca el análisis y la inclusión de un nuevo Sistema de Indicadores de Gestión que permita optimizar o manejar de forma más eficiente y eficaz, el incremento de las ventas por ser esta una de las actividades principales y fundamentales de las organizaciones. Por otra parte, es importante acotar que es una herramienta de apoyo teórico para alcanzar los objetivos propuestos en nuestra investigación.

Reseña Histórica de Nestlé Venezuela, S. A.

A 20 años de fundada Nestlé Suiza como empresa, se inicia la comercialización de los productos de esta empresa en nuestro país, la cual continúa durante fines del siglo XIX y principio del siglo XX, esto fue llevado a cabo a nivel nacional y especialmente en la línea de productos lácteos. Siguiendo este mismo orden de ideas, para el año de 1940 se constituye la empresa Industria Láctea Venezolana, C. A (Indulac), inicialmente en sociedad con Borden, lo cual dio pie a la consolidación de Nestlé en el país.

Posteriormente, para el año 1943 se inaugura la primera planta procesadora de leche para su pulverización en el país, ubicada en la población de Santa Bárbara del Zulia, Estado Zulia; más tarde, se pusieron en funcionamiento las fabricas de Machiques, El Vigía y El Guayabo. Con Indulac convertida en empresa líder en lácteos, se incursiona también en la industrialización de leche líquida, quesos, mantequilla y jugos.

A mediados de la década de los cincuenta y dada la experiencia de Nestlé en la fabricación y venta de otros productos alimenticios, se decide iniciar este proceso también en Venezuela y se constituye, dentro del grupo Indulac y específicamente en 1957, la empresa Especialidades Alimenticias, S.A. (ESPALSA), la cual comenzó a operar en su fábrica El Tocuyo, Estado Lara en el año 1961. A partir de los años ochenta se incursiona en la diversificación de otro tipo de productos alimenticios por ello se adquiere en 1985 la empresa Venepastas, C.A., a su vez, Nestlé mantiene su mayoría accionaría en la empresa Espalsa, y, en 1987 se cambia su denominación social a la actual Nestlé Venezuela, S.A.

En concordancia con esa idea de diversificar aun mas su actividad dentro de los productos alimenticios y aumentando considerablemente su inversión en el país, adquiere la División de Dulces del Grupo Savoy. Para el año 1996 se adquiere una fábrica de leche en polvo ubicada en el Piñal, Estado Táchira, entrando nuevamente al ramo y a raíz de esta adquisición, en el negocio de la leche pulverizada, bajo la marca “La Lechera” de Nestlé.

En 1997 se adquieren las marcas comerciales Ferrarina y otras del segmento Pet Food, pertenecientes al Grupo Protinal, las cuales eran líderes del sector de alimentos para mascotas. Se incursiona de esta forma en una actividad nueva para Nestlé en el país, pero apoyándose en la experiencia al respecto adquirida desde hacía varios años en otros países con marcas lideres, propias del Grupo Nestlé, como lo son Friskies y Alpo.

Posteriormente, y como consecuencia de la compra mundial efectuada por Nestlé, S. A. (Suiza) de la empresa Ralston Purina U.S.A., en enero del año 2001, se incorporo este negocio en Venezuela. En una primera etapa, se efectuó el cambio de denominación social de Ralston Purina de Venezuela, C.A. a Nestlé Purina Petcare Venezuela, C.A., la cual posteriormente fue fusionada en Nestlé Venezuela, S.A. en septiembre del 2002.

Para enero del 2003, se adquiere el negocio de Cadipro Milk Products, C.A. (Leche en polvo y Condensada), como resultado de la negociación global para la Zona de Las Américas, conocida como Dairy Partners América (D.P.A.) y llevada a cabo entre Nestlé S.A. (Suiza) y New Zealand Dairy Board (Fonterra). Asimismo y con motivo de esa negociación global, Nestlé S.A. adquirió también el 50% del negocio de la empresa Corporación Inlaca C.A. (leches y jugos pasteurizados – UHT – Yogures, Crema de Leche, entre otros).

Misión

Exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de nutrición, salud y bienestar de nuestros clientes y consumidores.

Visión

Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

Valores

- ✓ Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad.
- ✓ Respeto de otras culturas y tradiciones.
- ✓ Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- ✓ Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás.
- ✓ Enfoque más pragmático de los negocios.
- ✓ Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas.
- ✓ Orgullo de contribuir a la reputación y los resultados de la Compañía.
- ✓ Lealtad a la Compañía e identificación con ella.

Descripción de sus Principales Productos

Esta organización cuenta con una variada gama de productos, divididas por categorías Premium, Súper Premium y Maestring, las cuales son detalladas a continuación:

1) **PERROS:** Esta categoría esta desglosada de la siguiente manera:

a) **Pro Plan**, Marca Premium, dentro de ella podemos encontrar las siguientes presentaciones:

✓ **Pro Plan Puppy Optistart Plus Small Breed en presentaciones de 1 kg y 3 kg.**

✓ **Pro Plan Puppy Optistart Plus Complete en presentaciones de 3 kg y 15 kg.**

✓ **Pro Plan Puppy Optistart Plus Large Breed de 3 kg y 15 kg.**

✓ **Pro Plan Puppy Sensitive Skin de 3 kg y 10,1 kg.**

b) **Dog Chow**, Marca Premium, subdividida de la siguiente manera:

1) **Dog Chow Cachorros**, Formulados con vitaminas C y E los cuales ayudan a la formación de un sistema inmunológico saludable, adicionalmente contienen fibras naturales las cuales contribuyen a la formación de un sistema optimo digestivos, dentro de esta subdivisión se pueden encontrar las siguientes presentaciones.

✓ **Dog Chow Razas Pequeñas en presentaciones de 2 kg, 4 kg y 15 kg.**

✓ **Dog Chow Razas Medianas y Grandes de 2 kg, 4 kg, 8 kg y 15 kg.**

2) **Dog Chow Adulto**, Formulado con Taurina, la cual ayuda a los perros adultos a optimizar la salud de sus órganos vitales, por otra parte este producto contiene minerales quelatados los cuales ayudan a optimizar la absorción de los nutrientes, proteínas de carne que ayuda a la conformación corporal adicionalmente posee calcio para ayudar a mantener sus huesos y dientes más fuertes. Acá podemos encontrar las siguientes presentaciones.

- ✓ **Dog Chow Adulto Razas Pequeñas en presentaciones de 2 kg, 4 kg y 15 kg.**

- ✓ **Dog Chow Adulto Razas Medianas y Grandes de 2 kg, 4 kg, 8 kg, 15 kg y 22,7 kg.**

3) Dog Chow para Perros Mayores de 7 años, Formulado con fibras naturales que ayudan a la reestructuración de los huesos y músculos ayudándolos a mejorar su digestión, adicionalmente contiene vitaminas C y E los cuales ayudan en la reestructuración de su sistema inmunológico. Dentro de sus presentaciones tenemos las siguientes:

- ✓ **Dog Chow Adulto Mayores de 7 años de 2 kg, 8 kg y 15 kg.**

4) Dog Chow Light, Formulado con proteínas de alta digestibilidad , lo que ayuda a optimizar las condiciones corporales , evitando así la pérdida de masa muscular, aporta altos niveles de proteínas y además contiene una combinación de cereales con bajo nivel de calorías lo que ayuda a la optimización de un peso saludable. Este producto lo podemos conseguir bajo las siguientes presentaciones:

- ✓ **Dog Chow Light de 2 kg, 4 kg y 15 kg.**

5) Dog Chow Intensa Actividad, Diseñado para mascotas con intensa actividad , formulado con minerales quelatados que ayudan a optimizar la absorción de nutrientes para huesos mas fuertes, por otra parte contiene componentes que ayuda en la optimización del sistema digestivo. Su presentaciones son las siguientes:

- ✓ **Dog Chow Intensa Actividad de 2 kg, 8 kg y 15 kg.**

c) Perranina, Marca Premium, este producto ofrece una alta combinaciones de sabores , es un alimento 100% completo y Balanceado, es reconocido ya que satisface la demanda nutricional de los perros adultos, dentro de esta marca podemos encontrar las siguientes presentaciones:

- ✓ **Perrarina Plus 2 Carne y Hueso, en presentaciones de 4 kg, 8 kg y 17 kg**

- ✓ **Perrarina Plus 2 Carne y Hueso, en presentaciones de 4 kg y 17 kg**

d) One, Marca Premium, Producto fabricado con altos nutrientes y fuentes proteicas digeribles, son ricos en antioxidantes y con una formula completa y balanceada lo que ayuda al desarrollo de un fuerte sistema inmunológico. Los mismos se pueden ubicar bajo las siguientes presentaciones:

- ✓ **One Cachorro Pupy Lamb & Rice de 3, 63 kg y 8,16 kg**

- ✓ **One Adulto Lamb & Rice de 3, 63 kg y 8,16 kg**

e) K-Nina, Marca Maestring, es un producto inspirado en recetas caseras, para un alimento con sabor de hogar , satisface totalmente todos los requerimientos nutricionales diarios de los perros adultos, sus presentaciones son las siguientes:

- ✓ **K-Nina Pollo con Selección de Vegetales 2 kg, 4 kg y 15 kg**

- ✓ **K-Nina Carne con Cereales y Arroz 2 kg, 4 kg y 15 kg**

- ✓ **K-Nina Carne con Selección de Vegetales 2 kg, 4 kg y 15 kg**

f) **T-Bonz**, es una golosina balanceada para perros adultos bajo una actividad normal, su presentación es el mercado es la siguiente:

- ✓ **T-Bonz de 283 gramos**

2) **GATOS**, dentro de esta categoría podemos ubicar la siguiente gama de productos:

a) **Cat Chow, Marca Premium**, la cual aporta beneficios a estas mascotas debido a los altos nutrientes y proteínas que posee su formulación, lo cual ayuda a desarrollar un sistema inmunológico saludable y feliz, entre las presentaciones podemos encontrar las siguientes:

- ✓ **Cat Chow Gatitos Leche, Carne y Pescado de 1kg**
- ✓ **Cat Chow Adulto Pescado de 1 kg, 3 kg y 8 kg**
- ✓ **Cat Chow Adulto Activos Carne de 1 kg, 3 kg y 8 kg**

Es importante destacar, que esta organización posee una alta presencia en el mercado a nivel de todos sus productos, logrando así la satisfacción de todos sus clientes.

Rutas de Ventas

Esta organización realiza sus despachos abarcando todo el territorio nacional, Centro, Caracas, Oriente y Occidente, y sus entidades son las siguientes:

Cuadro 2

Rutas de Ventas

	Región Centro	Región Caracas	Región Oriente	Región Occidente
Z O N A S	Cagua	Caracas	Anaco	Acarigua
	Calabozo	Caucagua	Barcelona	Araure
	La Victoria	Charallave	Carupano	Barinas
	Las Tejerías	Guarenas	Ciudad Bolívar	Barquisimeto
	Maracay	Guatire	Cumana	Bocono
	Puerto Cabello	La Guaira	El Tigre	El Vigía
	San Felipe	Los Teques	Maturín	Maracaibo
	San Juan De Los Morros		Porlamar	Mérida
	Turmero		Puerto Ordaz	Punto Fijo
	Valencia			San Carlos Del Zulia
	Valle De La Pascua			San Cristóbal
				Valera

Fuente: Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (2011)

Cuadro 3

Distribución de Vendedores por Zonas

Vendedores	Zonas Asignadas
Vendedor 1	Cagua, Maracay, Turmero , La Victoria
Vendedor 2	San Juan de los Morros, Calabozo, Valle de la Pascua
Vendedor 3	Valencia
Vendedor 4	Puerto Cabello
Vendedor 5	San Felipe
Vendedor 6	Caracas
Vendedor 7	Caracas , Las Tejerías
Vendedor 8	Caracas, Charallave
Vendedor 9	Caracas, los Teques
Vendedor 10	Caracas, La Guaira
Vendedor 11	Guarenas, Guatire, Caucagua
Vendedor 12	Barcelona
Vendedor 13	Anaco, El Tigre
Vendedor 14	Carúpano, Cumana
Vendedor 15	Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz, Maturín
Vendedor 16	Porlamar
Vendedor 17	Acarigua, Araure
Vendedor 18	Barinas, Bocono
Vendedor 19	Vigía, Mérida, San Carlos del Zulia
Vendedor 20	Valera
Vendedor 21	Maracaibo
Vendedor 22	Punto Fijo
Vendedor 23	Barquisimeto
Vendedor 24	San Cristóbal

Fuente: Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (2011)

Nota: Estos datos fueron suministrados por la empresa, sin embargo los nombres de los vendedores no fueron colocados a la solicitud de la misma ya que solicitaron la confidencialidad de estos.

Principales Clientes

Dentro de la cartera de cliente que posee Nestlé Venezuela, S.A Fabrica la Encrucijada (División Purina), podemos nombrar como sus principales a los siguientes:

Cuadro 4

Principales Clientes

Cientes	Ubicación
Insumos El Apero C.A.	Las Tejerías, Estado Aragua
Agrotur C.A.	Turmero, Estado Aragua
Makro Comercializadora S.A.	Tiendas a Nivel Nacional
Industria Nacional De Alimento C.A.	Valencia, Estado Carabobo
Austry Selena Sánchez Chacón	San Cristóbal, Estado Táchira
Agrosuministros La 26 C.A.	San Felipe, Estado Yaracuy
Integraciones Margarita Inmarca C.A	Margarita, Estado Nueva Esparta
Insumos Andinos C.A.	Mérida, Estado Mérida
Ferretería Epa C.A.	Tiendas a Nivel Nacional
Agro Suministros Santa Barbara S.A.	San Cristóbal, Estado Táchira
Finca Agro De Venezuela C.A.	Los Teques, Estado Miranda

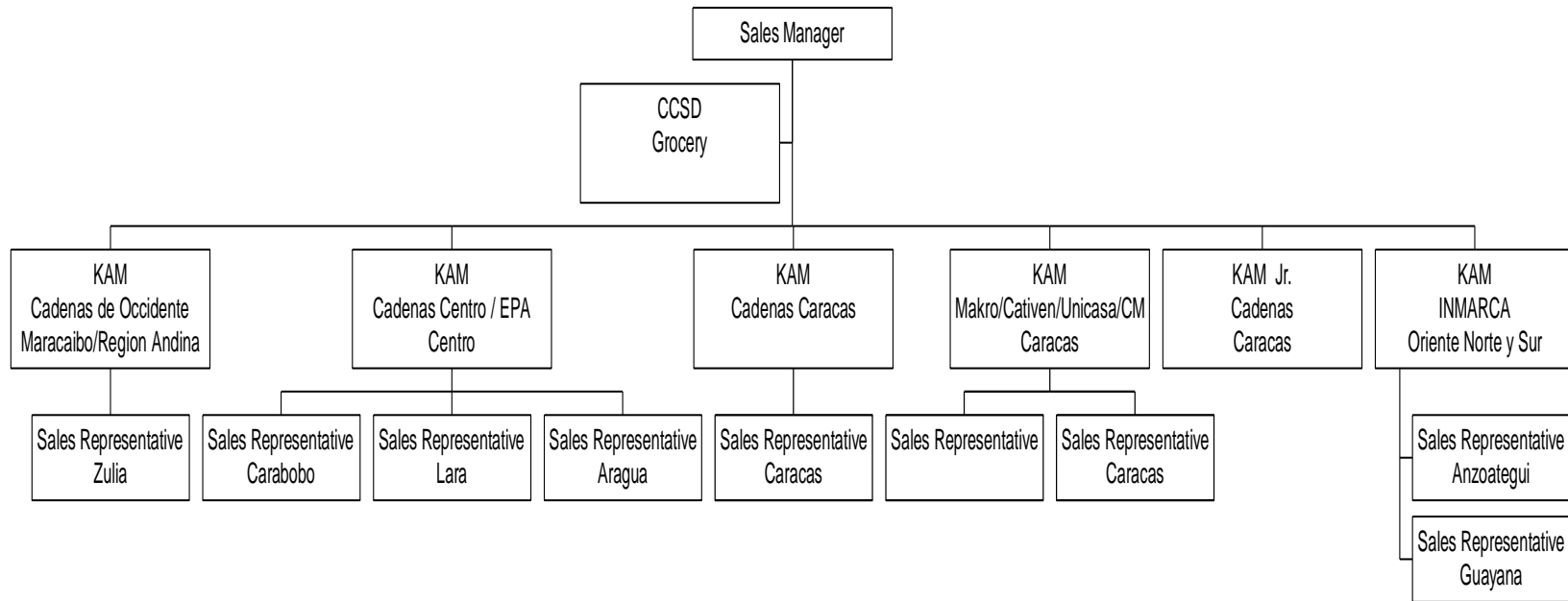
Fuente: Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (2011)

Organigramas e Información Adicional.

Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina), posee estructurado su Departamento de Ventas de la Siguiete manera:

Organigrama Canal Grocery

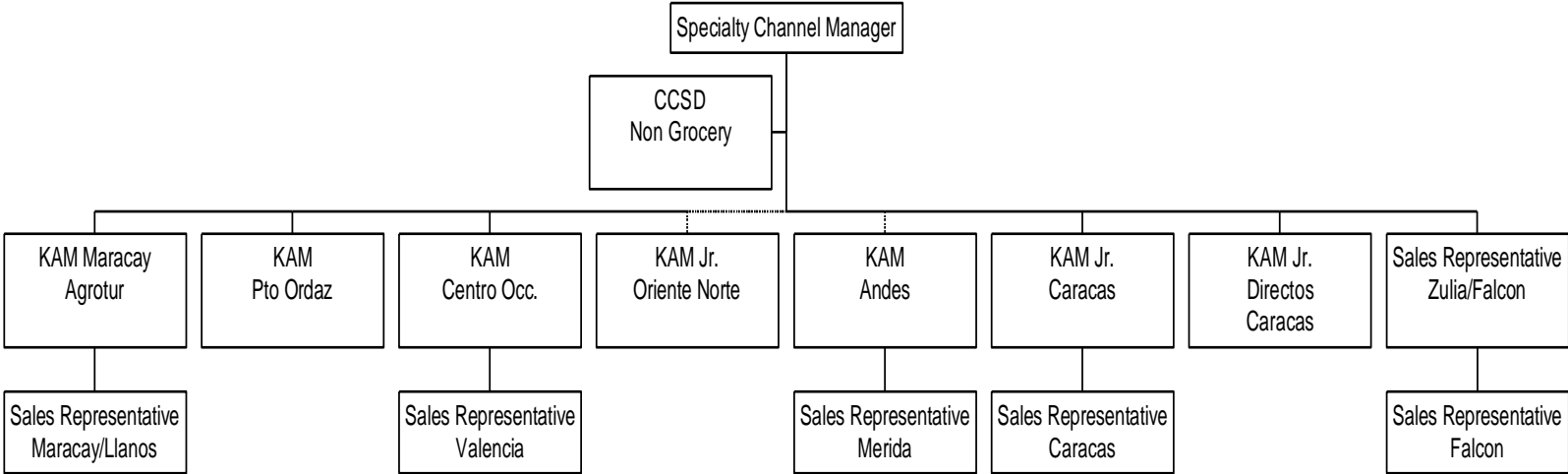
Figura 1



Fuente: Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (2011)

Organigrama Canal Non Grocery

Figura 2



Fuente: Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (2011)

Información General

Nestlé Venezuela, S.A Fabrica la Encrucijada (División Purina), cuenta con una serie de herramienta que ayuda a sus clientes y consumidores contactarlos de una manera fácil y cómoda:

Pagina Web:, en ella podrán, ubicar información, conocimientos para el trato que se le deben dar a las mascotas, a nivel de nutrición, salud, bienestar y las diferentes razas y productos que le podemos suministrar.

Call Center: 0.800 PURINA 1 (0.800-787.46.21) y 0.800 PURINA 2 (0.800-787.46.22), mediante este línea se podrán realizar llamadas gratuitas, para solicitar y dar información, allí podrán reportar sus quejas y sugerencias, recomendaciones y otros aportes que tantos el personal interno y externo pueda necesitar.

Bases Teóricas

Para poder entender la realidad captada a lo largo de la investigación, es preciso que los investigadores se abastezcan de un dominio conceptual en términos ideales como punto de comparación para emitir sus interpretaciones y críticas, para efectos de esta investigación, se han considerado la documentación de las siguientes variables:

Ventas

La venta de un producto o la prestación de un servicio es la base fundamental del que hacer de toda empresa, y para que sea exitosa tiene que conocerse una serie de principios y técnicas que le den el carácter de

arte y ciencia. La venta como arte tiene por objeto que para que todo producto sea vendido tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al cliente, un acabado o presentación que a primer golpe de vista influya o motive al consumidor su adquisición. La venta como ciencia tiene que estar basada bajo los principios de la estadística, la oferta y la demanda. Romero (2000), define a la venta como:

La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas.

Fischer y Espejo (2004), consideran que "La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, bienes, servicios o información) en el mercado, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que ésta actividad se realice, de lo bien que lo haga y de cuán rentable les resulte hacerlo.

La venta existe a nivel de las organizaciones con el fin o el propósito de satisfacer las necesidades que surgen en las personas, por lo cual el

individuo que cumple el rol de vendedor se va a valer de esas necesidades a fin de ofrecer el producto o servicio que tienen en consignación, obteniendo como recompensa la obtención de un lucro.

Es importante señalar que la venta hoy día es una acción bastante cambiante y competitiva, la cual dependerá bien sea de su estructura, su producto o de la calidad de servicio, atención al cliente y beneficios que puedan ofrecer las diversas organizaciones a sus compradores.

Importancia del Vendedor y del Trabajo de Ventas

Explican Espejo y Fischer (2004) en palabras similares que en forma general se define al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido. Constituye una labor muy importante, ya que es el medio por el cual la empresa canaliza gran parte de sus ingresos, convirtiéndose así en un valioso motor de la producción y economía del país.

Por sus características, el trabajo de ventas es muy distinto a los demás realizados en la empresa, ya que son los vendedores quienes la representan en el mundo exterior. En el cuadro 5 se aprecian dichas características.

Cuadro 5

Características del Vendedor

Diferencias entre el trabajo de un vendedor y el de otro tipo	
Trabajo de vendedores	Trabajo de empleados
<ul style="list-style-type: none">✓ Operan con poca supervisión directa de sus actividades.✓ Requieren un alto grado de motivación.✓ Necesitan tacto, diplomacia y estímulo social.✓ Tienen autorización para gastar en viáticos pero deben comprobarlos.✓ Viajan constantemente.✓ Están sometidos a presiones muy fuertes como son las tensiones mentales y las decepciones, aunadas a las fatigas físicas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Operan bajo un control de supervisión estrecho y constante.✓ No requieren un tacto especial.✓ Toman en cuenta la capacidad de la gente de acuerdo a las políticas de cada empresa.✓ Están limitados en cuanto a gastos.✓ Las presiones se dan en menor grado al igual que la fatiga física y mental.

Fuente: Espejo y Fischer (2004)

No obstante las oportunidades que ofrece la labor de ventas es un trabajo muy difícil que demanda personas con características y habilidades muy especiales, pero sobre todo con preparación y experiencia. Cualquiera puede ser vendedor, más no un buen vendedor.

Refieren Espejo y Fischer, que los cambios sucedidos actualmente en el contexto general de las actividades comerciales han dado un enorme valor a la actividad de ventas. Ahora no sólo se requiere colocar en el mercado los artículos que produce determinada empresa sino que se necesitan verdaderos analistas que interpreten los deseos de los clientes y los

transmitan a la empresa, para que ésta efectúe las acciones necesarias para satisfacerlos. Además se requiere de una buena combinación de habilidades, experiencia técnica de ventas para ganar a la competencia y convencer a los consumidores.

Las actividades de venta pueden orientarse del productor a sus intermediarios o a sus clientes directos, o bien de un intermediario a otro o a sus clientes directos.

Fuerza de Ventas

Según McMurry (1999) la fuerza de ventas de una organización, es el conjunto de recursos humanos o materiales, los cuales se encuentran dedicados directamente a las actividades relacionadas con ella. Es importante destacar que es una disciplina encargada de organizar, definir estrategias en función a los objetivos planteados, adicionalmente tienen bajo su responsabilidad crear y ejecutar el plan de ventas, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

La fuerza de ventas debe estar compuesta en un plan integral de mercadotecnia para la empresa a fin de que la información fluya desde el mercado hacia las organizaciones y viceversa. Es importante resaltar y conocer que la fuerza de ventas puede actuar como punto de enlace entre la empresa y sus clientes, entre la organización y sus consumidores, adicionalmente estos poseen la responsabilidad de representar a su empresa frente a sus clientes, brindándoles a estos toda la información, ayuda y asesoramiento necesario a fin de que cada uno de ellos crezca al ritmo de la

organización que estos representan. Por otra parte tienen una acción reversa ya que son voceros de los clientes ante la empresa, a fin de comunicarles, transmitirles e indicarles cuales son las necesidades, las preferencias, los gustos, las dudas y otras inquietudes presentadas por los consumidores de nuestro producto.

Diseño de una Fuerza de Ventas

Si bien es cierto que el vender es un arte, no todos los representantes de ventas realizan específicamente las mismas actividades, motivado a esto McMurry (1999) logró distinguir seis tipos de representantes de ventas, los cuales son los siguientes:

- **Entregador:** Es aquel donde su principal tarea es la entrega de un producto.

- **Tomador de Pedidos:** Es aquel vendedor que puede actuar de forma predominante, es aquel que está detrás del mostrador (Interno), o también se puede denominar como aquel que se encarga de visitar al gerente de un supermercado (Externo).

- **Misionero:** Vendedor cuya principal tarea consiste en crear buena voluntad, o educar al usuario real o potencial.

- **Técnico:** Es un vendedor con un conocimientos mas elevados a nivel técnico, también denominado como el consultor de las empresas.

- **Creador de Demanda:** Es aquel que se apoya en los métodos creativos

para vender productos tangibles o intangibles.

- **Proveedor de Soluciones:** Vendedor cuya pericia radica en resolver los inconvenientes de un cliente.

Es importante acotar que los vendedores pueden llegar a desempeñar más de una tarea, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

- ✓ Buscar prospectos, encontrar nuevos clientes en potencia.
- ✓ Determinar objetivos, tiene la potestad de decidir cómo repartir su tiempo entre sus prospectos y sus clientes.
- ✓ Vender, acercarse a sus clientes, responder a las objeciones y cerrar ventanas.
- ✓ Dar servicio, uno de los roles más importantes del vendedor ya que los ayuda a capturar y a mantener la fidelidad de sus clientes.
- ✓ Revisar información, realizar investigaciones de mercados a fin de determinar las fortalezas y aspectos de mejoras de su organización y clientes.
- ✓ Asignar, estos tiene la potestad de decidir que clientes podrán recibir el producto ofertado cuando estos se encuentren escasos o simplemente sean insuficientes para abastecer todo el mercado.

Por lo antes expuesto, es importante señalar que la fuerza de ventas

funciona como un vínculo de gran importancia entre la organización, sus clientes y sus prospectos, ya que mediante estos pueden obtener información vital acerca de sus mercados y competidores, por lo cual las organizaciones inteligentes estudian detenidamente el diseño y estructuración de su fuerza de ventas, ya que de ellos dependerá en gran parte el desarrollo de sus objetivos, estrategias y el alcance de sus metas.

Objetivos y Estrategia de la Fuerza de Ventas

Para implementar los objetivos de ventas no sólo se deben basar en el volumen de ventas, sino también se deben realizar con base a su capacidad para crear y satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores. Según Robert McMurry (1999), dentro de estos objetivos se pueden encontrar los siguientes:

- ✓ Búsqueda de nuevos prospectos: Ingreso y atención de nuevos clientes.
- ✓ Comunicación: Indagar con los clientes información sobre sus productos y todos los servicios que ofrece la compañía.
- ✓ Ventas: La fuerza comercializadora conoce el arte de vender, acercarse al comprador, presentar el producto, refutar y objeciones y cerrar el proceso de ventas con éxito.
- ✓ Dar Servicio: Proporcionar a sus clientes asesorías con el fin de que estos puedan resolver sus inconvenientes, prestar asistencia técnica, hacer y arreglos financieros y garantizar una entrega inmediata y en buenas condiciones de los productos solicitados.

- ✓ Recabar Información: Evaluación de la calidad del cliente y asignación de producto en época de escasez.

Es relevante señalar que llevando a cabo esta serie de objetivos, le facilitara a la fuerza de ventas su labor, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente y el logro de las metas establecidas por la organización. Es importante acotar que para acompañar los objetivos debemos contar con estrategia que nos ayude en el proceso de ventas.

Por eso una de las estrategias mas frecuentes es que los representantes de ventas actúen como gerentes de sus cuentas, donde estos puedan establecer contactos fructíferos entre los diversos miembros de la organización, y mejor aun entre aquellos que se encuentran en el juego de compra y venta, estas pueden ir acompañada de las siguientes:

- ✓ Objetivos por Vendedor.
- ✓ Material Promocional a utilizar.
- ✓ Número de Clientes a Visitar por día, semanal o mensualmente.
- ✓ Distribución del presupuesto asignado.
- ✓ Información a proporcionar a sus clientes, (Ventajas, beneficios, características, promociones y costo del producto ofertado).

Es importante señalar que día tras día las ventas requieren de un gran trabajo en equipo, lo cual le permitirá asumir nuevos retos, logrando así la satisfacción tanto de sus consumidores y clientes, como el alcance de las

metas propuestas dentro de la organización. A medida que las organizaciones crecen, es indispensable la orientación hacia su mercado, hay que dejar de lado la visión tradicional, donde los vendedores solo se enfocan al alcance del volumen, ahora se deben preocupar en saber como producir satisfacción a sus clientes y demostrarles a ellos cuales serán los beneficios que sus productos o servicios le pueden ofrecer.

Tomando en consideración lo antes expuesto es elemental señalar que la fuerza de ventas deberá poseer habilidades analíticas que saber como estudiar los datos obtenidos, medir su potencial a nivel de mercado, y recabar información que le permita desarrollar nuevas estrategias y acciones que le permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Administración de la Fuerza de Ventas

Se requiere de una eficaz administración de ventas, para de esta forma implementar el diseño elegido por la empresa, esto con el propósito de lograr sus objetivos. Según el Autor Robert McMurry (1999) este proceso incluye los siguientes aspectos:

1. Reclutamiento y Selección del Representante de Ventas: Al seleccionar este personal, las empresas pueden tomar como apoyo encuestas realizadas a los clientes a fin de que estos le proporcionen los rasgos que estos prefieren, por lo general siempre se busca personal honestos, confiables y serviciales, que posean inclinación por la resolución de problemas, interés por el cliente y cuidado para planear. Según estudios realizados, se puede decir que un vendedor eficaz, tiene empatía, capacidad de sentir lo que el cliente siente, un ego fuerte y una intensa necesidad personal de lograr su meta (La Venta)

2. Capacitación del Representante de Ventas: Los clientes esperan que su vendedor conozca a fondo el producto que comercializa, que les aporten ideas para mejorar sus operaciones y que sean eficientes y confiables, motivo por el cual las organizaciones se enfocan a ayudar a sus representantes a conocer lo siguiente:

- a. Conocer la Empresa e Identificarse con ella.
- b. Conocer sus productos.
- c. Conocer las características de sus clientes y competidores.
- d. Hacer presentaciones de ventas eficaces.
- e. Entender los procedimientos de ventas y sus obligaciones

El Tiempo de capacitación dependerá de la complejidad de la tarea de ventas y del tipo de personal que se recluta para realizar este tipo de actividad.

3. Supervisión de los Representantes de Ventas: Los vendedores nuevos más que la asignación de un territorio, un paquete de compensación y una capacitación, estos necesitan una supervisión apropiada, a fin de guiarlos y lograr el propósito que busca la organización, satisfacción del cliente. Para supervisarlos, las organizaciones implementaron normas para las visitas de sus clientes y prospectos, lo cual ayuda a los representantes de ventas a usar el tiempo de la forma más eficiente posible, logrando captar la mejor y mayor información posible de las necesidades que presentan sus clientes en un momento determinado.

Cabe señalar que toda organización debe contar con los aspectos mencionados anteriormente, ya que estos permitirán a su fuerza de ventas realizar el mejor de los trabajos, ofreciéndoles a sus clientes seguridad y

confianza al momento de la adquisición del producto ofertado. Un vendedor sin capacitación ni aprendizaje puede causar grandes daños a la organización debido a que este no se sentirá totalmente identificado y no va a otorgar al cliente lo que el realmente necesita.

Perfil del Vendedor

Espejo y Fischer (2004), señalan que el ser buen vendedor implica desarrollar al máximo una serie de requisitos y cualidades personales, entre las que se encuentran:

- ✓ **Seguridad.** Ser una persona decidida, que confíe en sí misma y en sus habilidades; un buen vendedor debe estar convencido de la calidad de su trabajo y de que cuenta con los instrumentos materiales y psicológicos necesarios para tener éxito en sus ventas.

- ✓ **Simpatía.** Tener la habilidad de agradar a los demás.

- ✓ **Capacidad de observación.** Poder juzgar a las personas con quienes trata para saber en qué forma debe actuar con ellas.

- ✓ **Empatía.** Facilidad de sentir una situación ajena como suya, es decir, ponerse en el lugar de otros.

- ✓ **Determinación.** Mostrarse firme en los objetivos e ideas.

- ✓ **Facilidad de palabra.** Que sepa cómo decir las cosas.

- ✓ **Poder de persuasión.** Saber cómo convencer a los clientes.

✓ **Coraje.** Poseer un espíritu combativo que no se arredre ante la oposición ni ante los desaires y que persista en el logro de los objetivos.

✓ **Iniciativa.** Ser una persona emprendedora y capaz de salir adelante por sí sola.

✓ **Creatividad.** Facilidad para realizar buenas ideas en los momentos precisos.

✓ **Serenidad.** No perder fácilmente la paciencia ante una situación difícil.

✓ **Sinceridad.** El vendedor siempre debe mostrarse sincero y honesto en sus relaciones de trabajo.

✓ **Espíritu de equipo.** Tener un carácter accesible, siempre dispuesto a colaborar con los demás.

✓ **Entusiasmo.** Debe ser una persona entusiasta y vigorosa.

✓ **Respeto a su trabajo.** En muchos casos, dada las características de su trabajo, el vendedor no aprovecha eficientemente su tiempo, dedicándole a otras ocupaciones.

✓ **Responsabilidad.** El ser cumplido en todos los sentidos es un requisito fundamental en todo trabajo.

✓ **Tacto.** El vendedor debe actuar con destreza para decir o hacer sin ofender ni dejar que abusen de él.

- ✓ **Cortesía.** Observar siempre buenos modales.

- ✓ **Dinamismo.** Todo buen vendedor debe ser una persona dinámica a la que le guste trabajar.

- ✓ **Imaginación.** Ser capaz de prever las cosas que probablemente pueden ocurrir.

- ✓ **Ética profesional.** El vendedor deberá cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones profesionales, las que muchas veces no existen de manera formal dentro de la organización, sino que responden más bien a los valores del vendedor.

- ✓ **Ambición.** Esta condición resulta importante en un vendedor, ya que el ser ambicioso lo obliga a luchar por sus ideales.

- ✓ **Disciplina.** El trabajo de ventas exige mayor organización en comparación con otros, ya que de ninguna manera es un trabajo rutinario.

Obligaciones y Perfil del Vendedor

Explican Espejo y Fischer (2004), que en el desarrollo de su trabajo, los vendedores tienen que cumplir con una serie de obligaciones que se derivan de los objetivos y tipos de actividades que efectúan, por lo que se requiere de personas con habilidades y características especiales, que en forma general se mencionarán al analizar el perfil idóneo del vendedor.

Según Espejo y Fischer (2004), las obligaciones de los vendedores se dividen en 4 grandes grupos, a saber:

Para con la empresa:

1. Convencer diariamente a su empresa de su habilidad, entusiasmo, constancia y espíritu de colaboración.
2. Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
3. Proyectar una imagen favorable de la empresa.
4. Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones (de los cuales se percate) de los clientes con quienes trata y de la competencia.
5. Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de su actividad.
6. Cumplir eficientemente su labor.
7. Mantener o aumentar en su caso el volumen de ventas.
8. Promover de todas las formas y medios posibles el uso de los productos.
9. Lograr la introducción de nuevos productos en el mercado.

Para el buen funcionamiento de su trabajo:

- ✓ Estar dispuesto en todo momento a mejorar sus conocimientos y técnica de ventas.

- ✓ Especializarse en un campo de acción a fin de lograr mejores resultados.

- ✓ Desarrollar y aprovechar al máximo sus habilidades, experiencias y conocimientos en cada venta que realice.

- ✓ Procurar conocer perfectamente todo lo relacionado con el producto que vende para así saber las ventajas y desventajas del mismo en relación con los de la competencia, o conocer sus cualidades para poder ofrecerlo con mayor facilidad, seguridad y tenacidad.

- ✓ Conocer perfectamente la zona en la que se desenvuelve en lo referente a clientes y la competencia.

- ✓ Planear anticipadamente cada venta.

Para con los clientes:

- ✓ Convencer a sus clientes de que no sólo se piensa en incrementar sus ventas y sus ingresos, sino que desea ayudarles a resolver sus problemas.

- ✓ Demostrar siempre un entusiasmo contagioso para lograr con éxito sus ventas.

- ✓ Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga, o engañarlos con argumentos irreales que además puedan perjudicarlos.

- ✓ Proporcionarles productos, servicios y condiciones que satisfagan sus

necesidades.

- ✓ Cumplir con las condiciones prometidas.

- ✓ Mostrar interés en cliente siendo cordial y considerado; estudiar su punto de vista; y expresarse en términos ventajosos para él.

Para consigo mismo:

- ✓ Convencerse de su capacidad e interés en el trabajo, de la importancia en el mismo y de la suerte de pertenecer a su empresa.

- ✓ Buscar un desarrollo personal tanto en su posición como en sus ingresos dentro de la organización. Obviamente, este punto debe coincidir con los objetivos que el vendedor persiga a nivel personal.

En los párrafos anteriores pudimos visualizar los aspectos más relevantes que debe poseer un vendedor. Es importante acotar que los mismos son esenciales para el desenvolvimiento de esta actividad, un ser humano que este dotado de estas cualidades muy bien puede desempeñarse en esta área, ya que lograra conseguir y cosechar muy buenos frutos, que lo favorecerán tanto personal como profesionalmente, suministrándole a las organizaciones los mejores beneficios. Se considera que el secreto de un buen vendedor se centra en la confianza que pueda demostrar este tanto para la empresa, los clientes y para con el mismo.

La Administración de las Ventas

Partiendo de los argumentos de Sallenave (1999) y Stanton y otros

(1997) que el ambiente en el que operan las empresas es dinámico e incierto; las fluctuaciones económicas, las necesidades cambiantes de los consumidores, la competencia, los cambios tecnológicos son todos los factores que amenaza la supervivencia de la empresa. En un contexto como éste, sería un riesgo adoptar un enfoque no sistemático hacia el esfuerzo de venta. Para asegurarse de alcanzar un crecimiento a largo plazo y de una posición competitiva ventajosa, la empresa debe establecer un programa coherente de actividades ligadas al desarrollo de las ventas. Este programa implica la planeación, la organización, la ejecución y el control del esfuerzo de venta.

Insisten Stanton y otros que para alcanzar el éxito en el ambiente competitivo de los años venideros, los ejecutivos de ventas deben conseguir un mayor dominio de los campos que se exponen a continuación:

Técnicas de administración de ventas: Son necesarias para ajustar a la pericia cada vez mayor de los compradores, incluyendo a los consumidores de productos para el hogar así como a fabricantes, intermediarios, organismos gubernativos y organizaciones sin ánimo de lucro. Muchos consumidores de productos para el hogar han alcanzado un grado de refinamiento muy superior al de épocas anteriores. Además, los organismos gubernativos tratan de controlar estrechamente sus prácticas de compra de suministros, al mismo tiempo que los fabricantes van mejorando sus sistemas de control de existencias.

Aplicar una perspectiva internacional al vender en territorio nacional o en el extranjero: Los ejecutivos de ventas deben dirigir sus equipos de ventas para hacer frente a la competencia extranjera en sus países y mejorar los esfuerzos de venta personal de sus empresas en el extranjero.

Dirección de las mujeres y de grupos minoritarios: Es cada vez mayor el número de mujeres y de miembros de grupos minoritarios dedicados actualmente a la venta personal y que van ascendiendo a cargos de dirección de ventas. Las mujeres han ocupado puestos de dirección de venta desde hace muchos años, pero su número ha sido relativamente pequeño. Sin embargo, el creciente número de mujeres dedicadas a la venta está empezando a traducirse en un progresivo ascenso de las mujeres en puestos ejecutivos en muchas empresas y sectores. Para mantener su competitividad, los ejecutivos de venta deben aprovechar los puntos fuertes de la mujer en el campo de las ventas y deben y deben averiguar qué es lo que busca la mujer en un trabajo de ventas. Los miembros de grupos minoritarios presentan retos totalmente diferentes para la dirección de ventas, ya que ha sido siempre más difícil captar un gran número de ellos para trabajos de ventas externas.

Uso eficaz de sistemas electrónicos de comunicaciones y tecnología basada en computadores. Estas áreas están cambiando con tal rapidez que la tecnología actual puede hacerse obsoleta en un breve periodo de tiempo. Por consiguiente, los ejecutivos de ventas deben estar al corriente de la tecnología informática más reciente que sea útil para la dirección de un equipo de ventas. El uso extensivo y eficaz de las computadoras, cinta de video, VCR, teléfonos móviles, fax, copiadoras láser y otros productos utilizados en la comunicación electrónica está convirtiéndose en obligatoria para una administración de ventas competitiva.

Formas de incrementar la productividad de un equipo de ventas: Supone el diseño de un sistema que reduzca el costo de ventas, aumente las ventas, o ambas cosas a la vez. Los últimos datos estadísticos sobre productividad de los equipos de ventas son alentadores. El costo de ventas,

como porcentaje de las mismas, ha disminuido durante los últimos años. Esta tendencia debiera continuar a medida que vaya aumentando el número de empresas que se valen de las nuevas tecnologías para incrementar la productividad de sus equipos de ventas. Las empresas confían cada vez más en la ACT (administración de la calidad total) y en la venta de relación para mejorar su eficacia.

Comportamiento ético y responsabilidad social: Toda persona dedicada a los negocios actúa dentro de un marco ético personal, del marco de la ética comercial de la empresa y de la rama de actividad en la que se encuadra, así como dentro del marco impuesto por la sociedad. De los temas que abarca la última sección del presente capítulo, el de la ética es, probablemente, el más necesario y el más difícil de tratar. La definición de ética varía según las empresas y los sectores, así como también según las distintas sociedades. Ello no obstante, cualquier institución de nuestro sistema socioeconómico debe actuar dentro de los límites socialmente aceptables de comportamiento ético o, de lo contrario, la sociedad la castigará a ella y a quienes la trabajan.

Durante siglos, los negocios y, en especial, su componente de venta personal, han sido objeto de acusaciones periódicas de comportamiento amoral. No obstante, se acepta generalmente que la venta externa actual se desarrolla en un plano moral muy superior al de hace unas décadas y en un mundo muy diferente al de hace uno o dos siglos. Hoy en día, los directivos de ventas no tienen otra opción que esforzarse por mantener sus principios éticos en la venta personal y en la administración de ventas, ya que cualquier otra alternativa les impediría seguir realizando sus actividades o incluso los llevaría a la cárcel.

Eficacia y Eficiencia

La eficacia y eficiencia, constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación, estas acciones son condiciones fundamentales para obtener un liderazgo exitoso.

Según Chiavenato (2005) en una de sus obras señala que todas las organizaciones deben considerarse simultáneamente bajo estos dos enfoques, en el mismo plantea que la Eficacia es una medida normativa para alcanzar los resultados, en tanto que la eficiencia es una medida normativa para la utilización de los recursos disponibles dentro del proceso. Cabe señalar que estos son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos o cualquier área en general, es importante entender que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva.

En la medida que el administrador se preocupe por hacer correctamente las cosas, este se verá orientado hacia la eficiencia. Sin embargo es relevante señalar que no siempre la eficacia y la eficiencia van de la mano, una empresa puede operar sin ser eficiente ni eficaz, el ideal sería que las organizaciones se desenvuelvan dentro de ambos enfoques, lo que lograra construir la excelencia de la misma.

Cuadro 6

Diferencias entre la Eficacia y la Eficiencia.

Diferencias entre la Eficacia y la Eficiencia	
Eficiencia	Eficacia
✓ Énfasis en los medios.	✓ Énfasis en los resultados.
✓ Hacer correctamente las cosas.	✓ Hacer las cosas correctas.
✓ Resolver los problemas.	✓ Alcanzar los objetivos.
✓ Salvaguardar los recursos.	✓ Optimizar el empleo de los recursos.
✓ Cumplir con las tareas y obligaciones.	✓ Obtener resultados.
✓ Entrenar a los subordinados.	✓ Proporcionar eficacia a los subordinados.
✓ Mantener a las maquinas.	✓ Maquinas disponibles.

Fuente: Reddin (1978)

Cuando el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se orienta hacia la eficiencia, mejor utilización de los recursos disponibles, sin embargo cuando este emplea los instrumentos proporcionados por los encargados de la ejecución para evaluar el alcance de los resultados, se orienta a la consecución de los objetivos mediante los resultados obtenidos.

Control de Gestión

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una organización están bajo alguna forma de control o monitoreo, con base a lo referido por Beltrán (1998), puede advertirse que con el incremento de las exigencias y de la pluralidad de variables externas que repercuten en el funcionamiento empresarial, es la necesidad de que la gerencia este permanentemente monitoreando tanto los

factores que conforman sus operaciones, así como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerables, partiendo de la acción encadenada de los niveles, desde el estratégico hasta el operativo; desencadenándose incluso el control sobre la gestión.

Explica Beltrán (2002) que:

Es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Según Beltrán, el control de gestión puede ser visualizado bajo los siguientes niveles dentro de la organización:

Gestión Estratégica: Esta se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental la influencia de las acciones y las decisiones, es generalmente corporativa y de largo plazo. Incluye la relación de la organización con su entorno.

Gestión Táctica: Se desarrolla con base en la gestión estratégica. Es el impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas. Enmarca las funciones de la organización y coordinación.

Gestión Operativa: Se Desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos de naturaleza de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las

funciones de ejecución y control.

Partiendo de ello, se puede concebir que el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico, que apoyado en indicadores, índices y cuadros elaborados de forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar sus recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para canalizarlos; logrando así tener un sistema de información estadístico, financiero, administrativo y operativo, que puesto al servicio de la dirección de la empresa, les permitirá tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptando medidas correctivas que controlen la evolución en el tiempo de las principales variables del proceso.

Muñiz (2000, p. 30), define el Control de Gestión como, “un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”.

Tomando en consideración la definición del autor, se puede decir, que el control de gestión es una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que aportan información de interés, contribuyendo al buen funcionamiento de estas, obteniendo como beneficio ser una empresa competitiva dentro del mercado.

Es importante acotar, que el control de gestión posee funciones asociadas, dentro de las que podemos encontrar las señaladas por Beltrán (2002):

- ✓ Apoyar y facilitar el proceso de toma de decisiones.

- ✓ Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- ✓ Racionalizar el uso de información.
- ✓ Servir de base para la adopción de normas, procedimientos efectos y útiles para la organización.
- ✓ Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
- ✓ Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- ✓ Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- ✓ Propiciar la participación de las personas durante la gestión en la organización.

Aunado a lo planteado anteriormente, se puede decir que el control de gestión es un instrumento gerencial por excelencia, que puede llegar a constituir un eficaz apoyo para la toma de decisiones destacándose de manera tal que logre la integración de la producción y el rendimiento, empleando normas y patrones operativos que proyecten el futuro de las organizaciones.

Esta perspectiva es ciertamente ambiciosa ya que une en un solo marco estratégico la rentabilidad, los objetivos empresariales y sobre todo la competitividad de las organizaciones, es por ello que Govindarajan (2008), lo

define como el aprovechamiento de manera eficaz, eficiente y permanente de todos los recursos que la organización dispone para alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia.

Así pues, se concibe al control de gestión como un sistema proactivo que colabora profunda y directamente con el funcionamiento integral de las empresas, apoyando de manera objetiva la gestión empresarial en la toma de decisiones; aplicándose como un instrumento gerencial, enfatizado en la generación de rendimientos, empleando normas y patrones operativos, con una visión interrelacionada e integral con miras de proyectar a la organización hacia el futuro.

Definitivamente, desarrollar control de gestión en las empresas es de suma importancia, debido a que es un sistema dinámico que facilita el logro de las metas, orientando a las mismas a decisiones de cambio cuando es necesario, por lo que es flexible, además, de instituirse en un proceso motivador de la actividad planificadora.

Abad (1996), propone para el Control de Gestión los siguientes atributos:

- ✓ Es un instrumento gerencial por excelencia.
- ✓ Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- ✓ Se centra en el cómo, a más de en la producción de resultados.
- ✓ Enfatiza en la producción de rendimientos
- ✓ Proyecta el futuro de la organización.

- ✓ Es integral

Tomando como base los atributos presentados, se puede decir que el control de gestión funciona como un instrumento que permite tener una medición continua, con resultados eficaces dentro de la organización, siempre y cuando se tenga un seguimiento continuo de las actividades a realizar. Es relevante señalar que el control de gestión se puede ver como un elemento integrador ya que permite la alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pro de lograr los objetivos planteados desde la fase de la planeación.

El fin básico del control de gestión es informar sobre una base cuantitativa y analítica, no puede quedarse en el simple manejo de datos. El control de gestión cumple su función cuando permita la transmisión y comunicación de la información, y más que ello, permita el entendimiento de la misma por parte de la gerencia para que la toma de decisiones sean lo mas acertada posible, siendo la directiva capaz de identificar los factores claves, que les permita seleccionar la acción precisa deseada. Además, debe encaminar las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos, permitiendo la evaluación de las metas, manifestando el logro alcanzado paso a paso, todo ello funcionando como instrumento motivador que impulse y ayude a la consecución eficiente de las tareas.

Características del Control de Gestión

Beltrán (2002) plantea que las siguientes características deben estar contenidas en todo sistema de Control de Gestión.

- ✓ **Totalidad:** El Control de Gestión cubre todos los aspectos de las

actividades de la Empresa, es decir, no se limita aspectos parciales, sino que todo lo mira desde una perspectiva de conjunto.

✓ **Equilibrio:** Una cualidad del Control de Gestión es que cada aspecto en la empresa tiene su peso justo, esto indica que cada variable tiene la importancia que corresponde.

✓ **Generalidad:** Está asociada con la característica de Totalidad. El Control de Gestión debe ser capaz de analizar cada situación que se presente en términos generales, no centrándose en su detalle.

✓ **Oportunidad:** Plantea que el Control de Gestión debe tender a ser preventivo, lo que implica que se debe establecer controles a través de todas las actividades que conforman un proceso y no solamente al término de éste.

✓ **Eficiencia:** El Control de Gestión busca la consecución de los objetivos apuntando el centro de los problemas.

✓ **Integración:** Para el Control de Gestión los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la Empresa, para ver las repercusiones de cada problema en su conjunto.

✓ **Creatividad:** Consiste en la búsqueda continua de indicadores significativos y de estándares para conocer mejor la realidad de la Empresa y encaminarla en forma más certera hacia sus objetivos.

✓ **Impulso a la acción:** El Control de Gestión incentiva a la participación de todo el recurso humano que labora en la Organización.

Cabe destacar que el control de gestión, puede llegar a satisfacer las necesidades actuales que posea la organización, esto debido a que es capaz de; coordinar todos los aspectos expuestos anteriormente, englobar todas las funciones organizacionales, no limitándose sólo a las operativas, y entregando la importancia en su medida justa al recurso humano en este proceso de control, transformándose en una herramienta valiosa para la administración de la empresa.

Indicadores de Gestión

Visto que el control de gestión principalmente tiene su materialización en los indicadores de gestión, es indiscutible que estos instrumentos deben ser elaborados con precisión, completitud, pertenencia y objetividad. De este modo, un indicador de gestión, se convierte en el medio que permite medir en un momento dado, cambios que se pueden presentar en las empresas, relacionados con la actividad que en ella se realice, permitiéndole alcanzar los objetivos establecidos.

Expone Flanklin (2003, p. 94) que:

Un indicador es un punto es una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de algún sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Cuando la actividad de control es revitalizada en la actualidad, para procurar la estabilidad y viable orientación de las empresas hacia la

competitividad, es importante disipar la incertidumbre a la hora de tomar decisiones, la clave está en elegir las variables determinantes de éxito y emplearlas como estándares de medición objetiva, a través de un indicador se pretende describir el escenario de éxito, monitoreando la efectividad del sistema u organización. Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de indicadores, el cual le permitirá hacer comparaciones, juicios, analizar tendencias y predecir cambios; por lo que los indicadores no sólo deben ser un dato cuantitativo, de ellos debe desprenderse información cualitativa.

De este modo, los indicadores pueden ser valores, índices, unidades o series estadísticas; no puede olvidarse que ante todo, los indicadores son información, es decir, deben agregar valor tanto a la información gerencial como al sistema de apoyo para la toma de decisiones.

Un indicador es la relación que existe entre las variables cuantitativas o cualitativas la cual permite observar la situación en la cual se encuentra y las tendencias de cambio. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices o series estadísticas.

Los indicadores de gestión son principalmente información que dan valor y no son solo datos. Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto individual como agrupada. Según Seen (1990), estos atributos de información pueden ser:

- ✓ **Exactitud:** La información que se presenta debe ser la real.

- ✓ **Forma:** Existen distintas formas de presentar la información, la cual puede ser cualitativa o cuantitativa, en numérica o gráfica, impresa o visual.

Esta información será tomada dependiendo de la situación, necesidad y habilidad de la persona que la procese.

✓ **Frecuencia:** Es la cantidad de veces que se requiere recabar, procesar y analizar la información necesaria para obtener resultados.

✓ **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés, para así obtener la información que se está buscando. La calidad de información no es directamente proporcional con su extensión.

✓ **Origen:** La información necesaria puede originarse bien sea dentro o fuera de la organización, pero lo importante es que la fuente de la misma sea la correcta.

✓ **Temporalidad:** La información recaudada nos puede dar un bosquejo de lo que sucedió, lo que está sucediendo y lo que podría suceder.

✓ **Relevancia:** La información es relevante siempre y cuando tenga que ver con el tema.

✓ **Integridad:** Una información completa ofrece al usuario un panorama integral de lo que necesita saber con respecto a la situación.

✓ **Oportunidad:** Para que una información se considere oportuna esta debe estar disponible y actualizada.

Es importante tener en cuenta que hoy día mucho de los factores que afectan el desempeño de las organizaciones, están enfocados en las áreas que la componen y en las personas que la conforman, por tal motivo el

comportamiento de estos factores son probabilísticas y no determinísticos, y una de las formas más efectivas de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de la obtención de información administrable.

Según Beltrán (2002), podemos visualizar algunas de las causas de la necesidad de la información, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

✓ **La Explosión de la Información:** Es relevante resaltar que hoy día contamos con una gran cantidad de información, donde las fuentes de las que provienen son de diversa naturaleza y van desde los medios escritos hasta llegar a los correos electrónicos, el problema que surge de esto es como volver administrable tanta información.

✓ **La Creciente Complejidad de la Administración:** Día tras día crece de forma significativa el número de elementos que se integran al sistema empresa, abarcando la necesidad de una gerencia integral, lo que significa que debemos comprender la globalidad tanto de la organización como de los factores internos y externos que se relacionan con ella, es importante acotar que la complejidad va disminuyendo a medida que van descendiendo los niveles de la organización.

✓ **El Ritmo Rápido del Cambio:** Hoy día lo único constante que tenemos es el cambio, y ocurre de forma apremiante y exige que las organizaciones posean rápidos procesos de adaptación y habilidades especiales para el aprendizaje y el desarrollo de la misma.

✓ **La Interdependencia de las Unidades que Conforman la Organización:** Es importante comprender y administrar correctamente la

interdependencia de las organizaciones, monitoreando adecuadamente las diferentes interacciones que nos ofrecen las herramientas útiles para mantener a la organización alineada como un todo.

✓ **El Reconocimiento de la Información como un Recurso:** La información es un recurso de vital importancia para las organizaciones, es importante contar con recursos que nos ayude a visualizar cuales son los factores vitales para la gestión, obteniendo con ello el mejor y mayor logro de los resultados.

✓ **La Evolución y Disponibilidad de la Tecnología Informática y de Telecomunicaciones:** Es recomendable poseer un avance y evolución al respecto, ya que esto nos ayudara a un mejor manejo y procesamiento de la información obtenida.

✓ **La Necesidad de Desarrollo de las Organizaciones y de las Personas:** Debido a que el mundo actual demanda progreso y desarrollo, es importante contar con cartas de navegación que nos ayude a orientar y dirigir la evolución, de manera tal que nos permita efectuar los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Es fundamental tener en cuenta que los indicadores de gestión no son fines, sino medios para ayudarnos alcanzar los fines.

Caber resaltar que generalmente se presentan en algunas organizaciones como las metas que se quieren alcanzar, donde todo el personal se alinea tratando de lograr a toda costa el valor establecido dentro del indicador, logrando con esto que ellos pierdan su naturaleza esencial, de ser guía y apoyo para el control y se convierte en un factor negativo con grandes

consecuencias tanto para las personas como para la organización.

Patrones para la Especificación de Indicadores

Para la elaboración de indicadores de gestión debemos tener presente ciertos patrones que nos permiten tener un buen manejo de la información a utilizar, adicionalmente nos garantiza tener un orden adecuado para la presentación y entendimiento de cada uno de ellos. Según Beltrán (2002), existen los siguientes patrones:

1. **Composición:** Un indicador correctamente compuesto debe contener las siguientes características:

a. **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital. Su nombre además de concreto debe definir de forma clara cual es su objetivo y su utilidad.

b. **Forma de Calculo:** Por lo general cuando realizamos indicadores cuantitativos, debemos tener claro cual sera la formula matemática a utilizar, para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación de los factores y la manera de cómo ellos se relacionan.

c. **Unidades:** Es la manera de cómo vamos a expresar el valor determinado para el indicador, el cual viene dado por la unidades, estos varían de acuerdo a los factores que se relaciona.

d. **Glosario:** Es imprescindible que el indicador se encuentre documentado en términos claros, con el fin de precisar los factores que se relacionan en su calculo. Por lo general muchas de las organizaciones

cuentan con manuales, procedimientos y plantillas, los cuales especifican los aspectos concernientes a los indicadores manejado por cada una de las organizaciones.

2. **Naturaleza:** En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores de se clasifican según los factores claves del éxito. Definitivamente todo indicador de gestión debe mostrar o reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves que lo caracterizan. En este mismo orden de ideas, se puede encontrar los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia; como se referencia en el cuadro 6.

Cuadro 7

Indicadores de Gestión (Efectividad)

Indicadores de Gestión (Efectividad)	
EFICACIA	EFICIENCIA
✓ Resultados	✓ Actividad.
✓ Calidad	✓ Uso de Capacidad.
✓ Satisfacción al Cliente	✓ Cumplimiento de Programación.
✓ De Impacto	

Fuente: Los Investigadores (2011)

3. **Vigencia:** Según su vigencia, los indicadores pueden ser clasificados en temporales y permanentes.

a) **Temporales:** Son aquellos donde su validez, tiene un lapso infinito, estos indicadores por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo y a la ejecución de un proyecto, donde una vez logrado el alcance de este

objetivo, o bien sea cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

b) **Permanentes:** Son indicadores asociados a variables o factores que siempre se encuentran presente dentro de las organizaciones, estos por lo general están asociados a los procesos.

Es importante mencionar que encontraremos organizaciones, donde se han establecidos indicadores asociados a proyectos que ya han culminado y a objetivos que ya fueron alcanzados y hasta desechados, de modo que tanto el indicador por si mismo como los valores asociados a este, deberán ser objeto de revisiones constantes, teniendo como referencia las características cambiantes tanto del entorno como de las organizaciones.

4. **Nivel de Generación:** Esto se refiere al nivel en el que se encuentra la organización, bien sea estratégico, táctico u operativo, en el cual se logra obtener la información, logrando así la consolidación de los indicadores.

5. **Nivel de Utilización:** Esto se refiere al nivel en el que se encuentra la organización, bien sea estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza al indicador como un insumo para la toma de decisiones.

6. **Valor Agregado:** En muchas organizaciones suelen poseer grandes cantidades de indicadores, lo cual es por lo general no aportan gran valor agregado a la hora de que las personas realizan los análisis requeridos.

La mejor forma de identificar si un indicador genera o no valor agregado a la organización, se encuentra basado en el hecho de que estos tengan relación directa con la calidad y la oportunidad de las decisiones que puedan

ser tomadas a partir de la información que este nos pueda brindar, cabe señalar que si un indicador no es útil para tomar decisiones entonces este no debe mantenerse.

7. **Tipos de Indicadores:** Dentro de las organizaciones podemos encontrar diferentes indicadores, entre ellos podemos tener los siguientes:

Cuadro 8
Tipos de Indicadores

Tipos de Indicadores	
✓ Puntuales.	✓ De Eficacia.
✓ Acumulados.	✓ Temporales.
✓ De Control.	✓ Permanentes.
✓ De Alarma.	✓ Estratégicos.
✓ De Planeación	✓ Tácticos.
✓ De Eficiencia.	✓ Operativos, etc.

Fuente: Los Investigadores (2011)

8. **Ventajas de Contar con Indicadores de Gestión:** Posiblemente la ventaja que se tiene cuando contamos con indicadores de gestión, se resume en la reducción drástica de la incertidumbre de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores que a está pertenezcan. A continuación se detallaran algunas ventajas relevantes que poseen la utilización de indicadores de gestión:

- a. Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- b. Motivar a los miembros del equipo para que estos logren alcanzar

metas retadoras, generando un proceso de mantenimiento continuo que haga de este un proceso líder.

c. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal, como del equipo dentro de la organización.

d. Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades del negocio.

e. Identificar oportunidades de mejoras en las actividades, donde dependiendo de su comportamiento requieren el reforzar o reorientar los esfuerzos.

f. Contar con información que permita priorizar las actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano o larga plazo.

g. Establece una gerencia basada en datos y hechos.

h. Se dispone de información corporativa, que permita contar con patrones para establecer las prioridades de acuerdo con los factores críticos del éxito, las necesidades y expectativas del cliente.

i. Reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Es importante resaltar que contar con un conjunto de indicadores que logren abarcar los factores claves descritos, se traducirá en garantizar la integridad de las funciones y serán un apoyo a la hora de tomar decisiones

dentro de las organizaciones. Lamentablemente, a causa de políticas de las empresas erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes, se ejerce control, generalmente enfocándose en los resultados, eficiencia y eficacia dejando de lado las restantes dimensiones que contemplan la gestión integral de las organizaciones.

Metodología para Establecer Indicadores de Gestión

Según Beltrán (2002), se puede tomar como punto de partida para el establecimiento de indicadores de gestión, reiterando el fundamento de que lo importante no es sólo lograr los resultados esperados, sino lograrlos mediante el mejor método y el más económico. Dicho de otra forma, se trata de hacer lo correcto, correctamente.

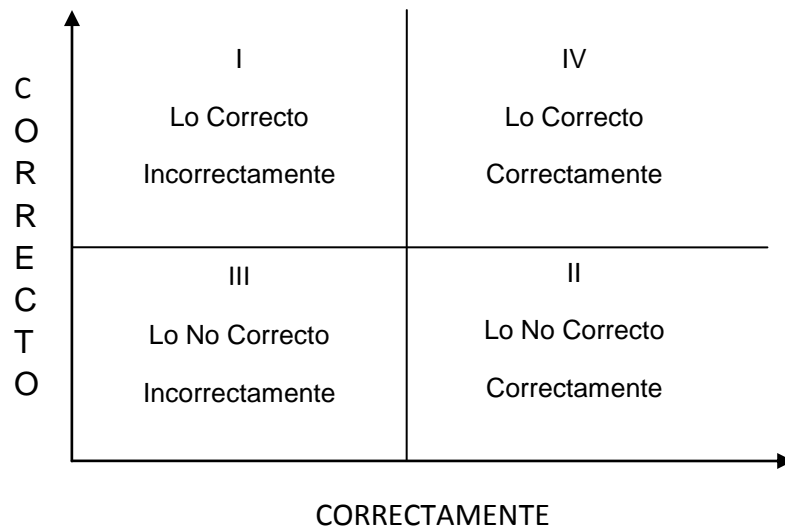
Lo primero significa entregar un producto, o un servicio, en las especificaciones pactadas, en la cantidad requerida, oportunamente, en el lugar convenido y al precio acordado. Lo segundo, significa emplear siempre los mejores métodos que nos permitan aprovechar al máximo los recursos a comprometer. Con respecto a esto, se requiere considerar la capacidad de gestión actual, la secuencia de etapas que llevarán a los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento.

Matriz De Mejoramiento Continúo

La matriz de mejoramiento continuo, un recurso conocido y utilizado para explicar lo concerniente al tema de lo correcto y lo incorrecto, ilustra cuatro situaciones (cuadrantes), de las cuales sólo una es la óptima. Las demás carecen de algo y no proporcionan la respuesta que se busca.

Matriz de Mejoramiento Continúo.

Figura 3



Fuente: Beltrán, J (2000) Indicadores de Gestión

Estar en el IV cuadrante, significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que el producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (Eficacia), y correctamente significa que se está realizando un uso adecuado de los recursos.

Encontrarse en el III cuadrante, significa que sería el extremo opuesto al anterior, lo que sería realmente grave ya que no solamente es el producto lo que el cliente requiere, sino que adicionalmente, se está haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a la fabricación, dentro de esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente la productividad se verá seriamente comprometida y con ella la estabilidad de la empresa.

El Cuadrante II, quiere decir que aunque se sea eficiente, no lo es, es decir, que el producto que fabricado con el método más económico y mejor no es el requerido por el cliente. Es importante recordar que no hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se necesita.

Por último encontrarse en el cuadrante I, sitúa en una posición de eficacia, pero de ineficiencia, lo que quiere decir que se está atendiendo los requisitos del cliente, pero los recursos no están siendo aprovechados racionalmente y es muy seguro que se obtenga niveles de productividad muy bajos.

En resumen se puede decir que, la mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto de forma correctamente, siendo así eficaz y eficiente a la vez. La pregunta que surge es, como sabe la empresa en que cuadrante se encuentra ubicada; la respuesta es con hechos y datos, esto es, adoptando un sistema adecuado de indicadores. Ello significa, diseñar el “plan de vuelo”, controlar el desarrollo del plan, optar por las medidas de ajuste pertinentes para ajustar desviaciones oportunamente y, al final, alcanzar el objetivo inicialmente propuesto.

Según Beltrán (2002), conocedor del tema indica que para el establecimiento de indicadores de gestión, se deben relacionar 9 fases para su establecimiento, los cuales son presentadas de la siguiente forma.

1. **Contar con Objetivos y Estrategias:** Esto significa contar con objetivos claros, precisos, cuantificables y además debemos contar con la o las estrategias para lograrlos. Cabe señalar que un objetivo cuantificado es una meta, o el punto de llegada esperado. A esa meta deben asociarse

patrones que permitan tornarla verificable. Tales patrones incluyen lo siguiente:

- a. **Atributo:** Es aquello que identifica la meta.
- b. **Escala:** Comprende las unidades de medidas en que se especificara la meta.
- c. **Status:** Es el valor actual de la escala, es decir, es el punto de partida.
- d. **Umbral:** Esto se refiere al valor del indicador el cual se requiere lograr o mantener.
- e. **Horizonte:** Se hace referencia al periodo en el cual se espera alcanzar el umbral.
- f. **Fecha de Iniciación:** Es cuando se inicia el horizonte.
- g. **Fecha de Terminación:** Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- h. **Responsable:** Es la persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

2. **Identificar los Factores Críticos para el Éxito:** Se entiende como factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para así lograr el éxito de la gestión, es decir, es el proceso que se debe ejecutar para así adelantar la labor a realizar. Para el desarrollo de esta fase se debe tener en cuenta siempre la concepción, monitoreo y evaluación de la

gestión. Se dice que cuando se ejecuta el monitoreo de los factores de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad decimos que su monitoreo debe ser integral.

En las organizaciones y en los procesos existen una series de factores considerados vitales, lo que requiere ser monitoreados, con el propósito de garantizar un control integro y equilibrado tanto en la funciones como en su operación. Estos signos vitales son: Recursos, procesos, producto, cliente, eficiencia, productividad, eficacia y efectividad, asociado a ellos tendremos el control de la gestión, bien sea de un área, de un proceso, de un grupo de persona o de una persona en particular.

Es importante acotar que estos factores nos permitirán realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como estos son logrados.

3. Establecer Indicadores para Cada Factor Critico de Éxito: Una vez que logramos identificar nuestros factores críticos de éxito, los cuales están asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc. es necesario establecer indicadores que nos permitan realizar el monitoreo antes del proyecto, durante y después de la ejecución del respectivo proceso. A esta altura es necesario o fundamental tener establecida la capacidad de gestión y los recursos disponibles que ayudarán al desarrollo de las actividades.

4. Determinar para cada Indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión: Antes de entrar en detalle es importante conocer cada uno de estos conceptos:

a. **Estado:** Es el valor inicial o actual del indicador, en algunos casos no

existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual, lo cual no significa necesariamente que las cosas no se están haciendo correctamente, por lo general ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables en estudio, es decir aquellas que conforman el indicador.

b. **Umbral:** Esto se refiere al valor del indicador el cual se requiere lograr o mantener.

c. **Rango de Gestión:** Se utiliza este término con el propósito de designar el espacio comprendido entre los valores máximos y mínimos que el indicador pudiese tomar. Esto consiste en establecer para cada indicador, un rango de comportamiento que nos permita hacerle un seguimiento, teniendo en cuenta que es bastante difícil que una variable se comporte siempre de forma semejante.

Por lo general se practica asignarle a cada indicador un valor o una meta única, lo cual constituye un error. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro será que dicho valor no se logre, bien sea por exceso o por defecto. Por tal motivo surge la inquietud de que tan cerca se estuvo de lograr la meta, y lo que es más importante aún, a qué distancia máxima alrededor de la meta la situación deja de ser favorable para la organización. En este orden de idea y como respuesta a lo expuesto anteriormente se recomienda establecer cinco valores de referencia, que nos ayude en el proceso de toma efectiva y productiva de decisiones. Un aspecto interesante de mencionar, es el hecho de que entre los valores aceptables y sobresalientes se configure una zona de autonomía en la cual, siempre que el valor se encuentre dentro de los límites, se considere que su comportamiento es estable y que lo más seguro es que se logre un valor satisfactorio.

5. Diseñar la Medición: Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Es importante acotar que, es de vital importancia que una vez que se hayan establecido los indicadores se determine cual es la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo, esta deberá ser lo más específica posible, esto con el fin de que las personas que requieran realizar análisis y seguimientos a los indicadores, lo podrán realizar sin mayor inconveniente, obteniendo datos de la manera más ágil y totalmente confiable. Existen muchas fuentes de información tales como lo pueden llegar a ser los estados financieros, informe de producción, reportes de gestión, entre otros. Es relevante resaltar que la frecuencia con la que recolectemos la información, también es importante, ya que de esto dependerá dar resultados acordes a la realidad, logrando así tomar decisiones activas y a tiempo.

6. Determinar y Asignar Recursos: A partir de las medidas a establecidas en el punto anterior, se determinan los requerimientos necesarios para la realización de las mediciones. En ese sentido, conviene que sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información recolectada. Los estudios han demostrado que cuando en las organizaciones no existe la cultura de medición, es necesario generar la disciplina y después la cultura de las personas, y que estos cuenten temporalmente con alguien que lo capacite y acompañe en la implementación y puesta en funcionamiento del los indicadores, el mismo es temporal y tiene como propósito apoyar la creación y consolidación de la medición de la cultura y el autocontrol. Por otra parte es

importante tener en cuenta que los recursos utilizados sean parte de los necesarios para el desarrollo del trabajo o del proceso en medición.

7. Medir, Probar y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión: Es necesario tener en cuenta que probablemente la primera vez que implementemos o efectuemos mediciones surgirán una serie de factores que se deberán adecuar o ajustar en los siguientes sentidos:

- ✓ Pertenencia del Indicador.
- ✓ Valores y rangos establecidos.
- ✓ Fuentes de Información seleccionada.
- ✓ Proceso de toma y presentación de la información.
- ✓ Frecuencia de la toma de información.
- ✓ Destinatario de la información, entre otros,

Es claro que si no se está consciente de lo anterior, existe la tentación a sucumbir ante la resistencia que genera el hecho de que lo que se hace sea sometido a la observación, por más proactivo que haya sido ejecutado el proceso. Por el contrario, se sabe que la precisión más adecuada del sistema de indicadores logra su propósito entre la cuarta y quinta medición, tomando en consideración los ajustes correspondientes que mejoran o acercan a las probabilidades de éxito.

8. Estandarizar y Formalizar: Es el proceso de especificación completa,

documentación, divulgación e inclusión a los sistemas de operación del negocio. Es en el transcurso de esta fase que se desarrollan y llevan a cabo los manuales o procedimientos para la elaboración de indicadores de gestión del negocio.

9. Mantener y Mejorar Continuamente: Esta fase es la última y obedece al hecho de que lo único que es constante es el cambio. Como está probado, tal realidad genera una dinámica especial en la actividad de las organizaciones, por lo que los indicadores deben revisarse, junto con sus objetivos, estrategias y procesos. Coincide esto con el mantenimiento, particularmente el preventivo, a que deben someterse los equipos y los procesos de las empresas, para evitar sorpresas indeseables.

Asimismo, se puede decir que mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los usuarios, es hacer lo cada día más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Cuando se emprende una investigación sistematizada es porque el propósito es convertir a una información sencilla en científica, es decir que sea comprobable y agregue certeza al conocimiento que se maneja y para lograrlo debe responderse a un conjunto de procedimientos que garanticen que se pueda concretar dicha finalidad; por lo tanto, tal y como lo afirman los precursores de la metodología, como es el caso de Méndez (2005), ésta es la medula espinal de todo proceso que busca hallar conocimientos. Bajo estos argumentos se han asumido ciertos aspectos lógicos y concatenados propios de esta ciencia para lograr los objetivos planteados para este estudio, siendo estos a saber.

Diseño, Tipo, Nivel y Modalidad de la Investigación

El punto de partida y desarrollo del estudio de la problemática sobre la evaluación del equipo comercializador de la empresa Nestlé S. A.- Purina se sostuvo de la observación de la dinámica real, con la finalidad de aprehender directamente pero sin intervención los determinantes de dicho proceso; de este modo, como los investigadores no buscaban alterar el comportamiento a su conveniencia sino sincerar sus hipótesis sobre el comportamiento del fenómeno, la estrategia general fue el diseño no experimental, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 170), “Es el que se realiza sin manejar voluntariamente las variables”.

En este sentido, los investigadores tuvieron la oportunidad de abordar las fuentes primarias pero en carácter de espectadores, pudiendo reconocer los

mecanismos de evaluación de la fuerza comercializadora aplicados actualmente en Nestlé - Purina, por lo tanto, el tipo de estudio fue de campo. Según Arias (2006, p. 31), la investigación de Campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Como se mencionó anteriormente los investigadores acudieron directamente al lugar de los hechos y de los protagonistas de la problemática extrajeron los datos que le permitieron aclarar sus incertidumbres sobre la evaluación de la gestión de la comercialización de la empresa objeto de estudio, evitando que estos fuesen desviados hacia otros canales de recolección de datos.

Ahora bien, como los investigadores pretendieron mantener una alta confiabilidad de la información, debieron estar conscientes y dominar la esencia de cada variable; por ello antes de interrelacionarse con su realidad, se crearon un repertorio teórico que fomentara en ellos el conocimiento requerido según la profundidad de la problemática, por lo que apoyaron su proceso de búsqueda en una investigación documental; señalando Arias (2006, p. 27) que: “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Este tipo de diseño fue auxiliar para los investigadores, permitiéndoles

indagar en fuentes secundarias especializadas y reconocidas explicaciones sobre el deber ser de las ventas, la comercialización, funciones de los vendedores, control de gestión y los elementos de este proceso.

Por otra parte, considerando las características del problema y los requerimientos necesarios para despejar las incertidumbres presentadas por los investigadores, los datos captados fueron reportados con una profundidad o nivel descriptivo; comentando Arias (2006) que es el nivel que se llega en una investigación cuando se presentan características de cada una de las variables inmersas en el problema.

Se puede decir entonces, que en los resultados de la investigación se encontraron características que en su conjunto permitan entender los parámetros de evaluación empleados por la gerencia para medir el desempeño de su equipo de comercialización, información suficiente para examinar estratégicamente las debilidades y fortalezas de dichos mecanismos.

El producto alcanzado a través de la investigación de campo apoyada con la documental reportada en las descripciones alcanzadas, fue la materia prima para que los investigadores diseñen una estructura de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora para Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina), la cual posteriormente será propuesta a dicha organización; por ello asumirán la modalidad de proyecto factible.

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador –UPEL (2006, p. 21) consiste en:

La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Para el desarrollo de este marco conceptual de soluciones los investigadores cuidaron la viabilidad, justificándose así la observación sistematizada de la realidad, además de la confiabilidad para hacer interesante financieramente dicha propuesta.

Método de Investigación

Para concatenar y entender los datos que se recaben a través de la investigación de campo, estos deben ser procesados conscientemente pero con científicidad, para ello se siguieron pasos propios del método científico, que según Bernal (2006, p. 55) es:

El conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y solución de los problemas de la investigación, que son institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o un conjunto de problemas de investigación.

Tomando en cuenta esta definición, los procedimientos que tuvieron lugar en este estudio fueron:

La Observación: De acuerdo con los argumentos de Méndez (2005), este procedimiento consiste en el uso sistematizado de los sentidos para captar la realidad del fenómeno estudiado. Este procedimiento fue fundamental para el ejecución de la investigación, porque mantuvo en contacto directo a los investigadores con los integrantes del área de negocio de comercialización de la empresa en estudio.

El análisis: Este procedimiento permitió que los investigadores den tratamiento por separado a las variables del problema investigado. Indica Bernal (2006, p. 56): “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarla de forma individual”. En este sentido, los investigadores entendieron el proceso de ventas en su esencia y luego de manera individual la evaluación de la gestión del mismo.

La Síntesis: Explica al respecto Bernal (2006, p. 56): “El método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad”. En esta fase, ya entendidos los determinantes del proceso de comercialización de la empresa y de qué manera se evalúa su gestión, entonces se establecieron las relaciones causales del problema y se detectaron las consecuencias en términos de eficacia y eficiencia relativa.

Población y Muestra

Cuando se habla de población, primeramente debe saberse diferenciar entre ella y el universo en estudio, este último corresponde a todas las unidades que directa e indirectamente están inmerso en la situación objeto de estudio, pero la población la constituye aquellas que verdaderamente son los protagonistas del fenómeno en estudio, y cuya actuación influye o se ve

influida de manera determinante por las relaciones causa – efecto. Para Tamayo y Tamayo (2004, p. 114): “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y dan origen a los datos de la investigación”.

Tomando en cuenta la definición anterior, se ha considerado que para este estudio la misma estuvo representada por un equipo de veinticuatro (24) vendedores y un (1) gerente de ventas a nivel nacional; siendo estos las unidades de análisis que interesan para esta investigación.

Por otra parte, es necesario destacar que cuando la población es de gran tamaño o es infinita, los investigadores cuentan con procedimientos auxiliares estadísticos para extraer un subconjunto poblacional denominado muestra. La selección de este fragmento responde a tareas probabilísticas o no.

Pero, en el caso particular de este estudio, no se seleccionó una muestra debido a que los tres (3) investigadores consideran que en tiempo y espacio pueden incluir toda la población en su investigación, por lo cual efectuaron una indagación primaria censal, refiriendo Ramírez (1997, p. 77): “Es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”; es decir se trabajará con el 100 por ciento de la población

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para accionar los métodos de investigación, debe ejecutarse la observación sistematizada de los hechos con la participación de las unidades de análisis; por ello es necesario aplicar técnicas especializadas que no son más que los procedimientos para capturar los datos de interés; además de

los instrumentos que son los medios que permiten la ejecución de las técnicas. Estos elementos metodológicos van a depender de las fuentes consultadas, aclarándose que para esta investigación antes de la observación activa, debió conformarse una plataforma teórica, recurriendo primeramente a la fuentes secundarias (expuestas en documentos escritos o electrónicos); así se tiene que las técnicas e instrumentos aplicados se dividieron en dos partes:

Fuentes secundarias: La técnica fue la **observación documental**, que según lo expuesto por Palencia (2008, p. 112), es:

Aquel tipo de observación que versa sobre todas las realizaciones que dan cuenta sobre los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y, por cuanto, en cuanto registran o reflejan ésta, pueden ser utilizados para estudiarlas directamente.

Esta técnica permitió almacenar todas las explicaciones que se necesitaban sobre las variables en estudio y fue posible a través de la lectura expresada en instrumentos propios del fichaje como los son las fichas de contenido y resumen.

Fuentes Primarias: Para el abordaje de la información manejada directamente por las unidades de análisis, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Encuesta: Según Sabino (2004, p. 32): “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un avance de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. Se ha

seleccionado esta técnica de recolección debido a que se trató de estandarizar las apreciaciones recolectadas de los 24 vendedores. La encuesta fue posible a través de la aplicación de un instrumento como lo es el cuestionario, el cual estuvo conformado por preguntas cerradas de respuestas múltiples.

Entrevista: Tamayo y Tamayo (2004, p. 100), menciona que la entrevista es “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios reales”. Dentro de este contexto la entrevista es la mejor manera en la que el investigador puede relacionarse con su fuente de información; ya que es una conversación a través de preguntas estructuradas, que le permite obtener una mejor información; respecto de los elementos que desee conocer. En el caso particular de este estudio, se aplicó a través de un Guión de Entrevista, por medio de la cual se sostuvo un intercambio detallado con el gerente de ventas de la empresa objeto de estudio, conformada por preguntas abiertas.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Antes de proceder a la ejecución del trabajo de campo, los investigadores decidieron comprobar la eficiencia de los instrumentos que habían diseñado para la recolección de datos, preservando así, la seguridad y fidelidad de los mismos; ello dio lugar al proceso de validación de expertos que consistió en la presentación de los instrumentos a dos profesores que evaluaran el contenido de los mismos y a uno de metodología que constató el constructo de los mismos. Estas personalidades refirieron sus observaciones técnicas, las cuales fueron adoptadas recurrentemente, hasta que los mismos determinaron que las preguntas elaboradas medían lo que realmente buscaban medir, por lo que señalaron que el cuestionario y el guión de

entrevista eran válidos y podían ser aplicados. (Ver anexos 4)

La confiabilidad hace referencia a la determinación de que los datos proporcionados por las unidades de análisis realmente informaran sobre la realidad estudiada. En este sentido, antes de procesar los datos, se determinó a través del Coeficiente de Kuder y Richarson que los datos del cuestionario fueran confiables. Se escogió este coeficiente, debido a que es que aplica cuando el instrumento responde a una escala como la que se manejó en esta investigación, en este sentido, se procedió a su cálculo y de acuerdo con el rango de aceptación que plantea esta formulación, los resultados del trabajo de campo son aceptablemente confiables. (Ver anexo 5).

Técnicas de Análisis de Datos

Tomados los datos de la realidad, los investigadores precisaron su interpretación, lo cual sólo será posible con la implementación de técnicas que arrojen las tendencias objetivamente y a partir de ello análisis cualitativos; por ello se recurrió de la siguiente manera.

En el caso particular de la entrevista se aplicará el análisis cualitativo, que tal y como lo explica Sabino (2004, p. 193), “Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo”. De esta forma, se evitó desviar los datos de la realidad, manteniéndose la confiabilidad de los mismos.

Los resultados de la aplicación del cuestionario, se trataron por medio del análisis cuantitativo el cual explica Sabino (2004, p. 180) como sigue:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Esta técnica implicó la elaboración de la estadística descriptiva, la cual arrojó datos numéricos de acuerdo con la tabulación sobre las respuestas de los encuestados, luego se recogieron en tablas de frecuencia y porcentajes y finalmente, se expresaron los hallazgos en gráficos; reportándose las interpretaciones respectivas.

Este procesamiento fue la materia prima para la construcción de la expresada en las conclusiones y recomendaciones finales.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para conseguir las respuestas a las interrogantes planteadas a raíz de la problemática identificada en cuanto al control de gestión sobre el desempeño integral de la fuerza de ventas de la empresa Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina); era necesario que los investigadores indagaran directamente en las fuentes primarias, es decir los protagonistas de la realidad.

Por ello, con apoyo en especialistas se desarrollaron instrumentos que abarcarán la participación de todas las unidades de análisis; practicándose en primera orden un guión de entrevista al gerente de ventas quien brindó una profunda explicación los mecanismos de evaluación de la fuerza comercializadora aplicados actualmente; lo cual fue complementado por la posición demostrada por los vendedores, a través de la aplicación de un cuestionario, el cual también sirvió para tomar de estas fuentes datos que permitieran analizar estratégicamente los aspectos de mejora y fortalezas de los mecanismos de evaluación del desempeño de la fuerza comercializadora aplicados y determinar factores que inciden en la eficiencia en la misma de Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina).

Hallados los datos se procesaron por medio de las técnicas que les correspondía, generándose la información que posteriormente se sintetizó en un conocimiento explicativo de la realidad. Así, a continuación se presentan los datos reproducidos estadística y cualitativamente.

Análisis del Cuestionario

Ítems 1: ¿Cuáles de los siguientes aspectos son evaluados en su desempeño como vendedor?

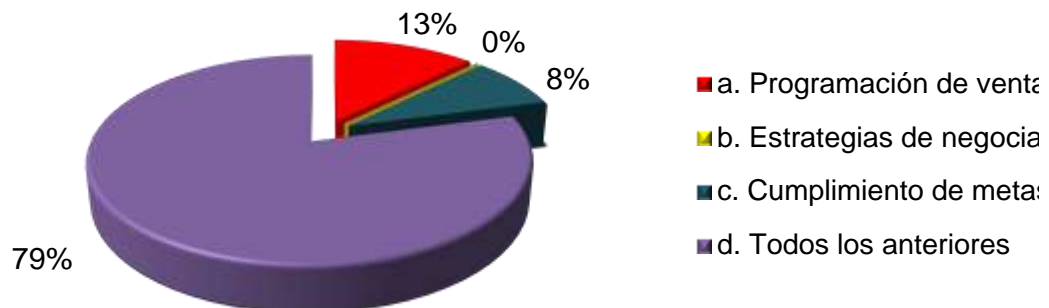
Cuadro 9

Aspectos Evaluados en el Desempeño del Vendedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Programación de ventas	3	13%
b. Estrategias de negociación	0	0%
c. Cumplimiento de metas	2	8%
d. Todos los anteriores	19	79%
e. Otro indique	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 2. Aspectos Evaluados en el Desempeño del Vendedor.



Fuente: Cuadro 9

Análisis: Tomando en consideración los resultados obtenidos, se puede observar que un 79 por ciento de la población encuestada coincide en que los aspectos evaluados en el desempeño de los vendedores son todos los planteados dentro de las alternativas, mientras que un 13 por ciento indica

que las evaluaciones se ven enfocadas a la programación de las ventas y un 8 por ciento señala que van orientadas hacia el cumplimiento de las ventas.

Según lo expuesto anteriormente se puede decir que Nestlé Venezuela, S. A. (División Purina), considera los aspectos fundamentales para evaluar a su fuerza de ventas, debido a que cada uno de estos son piezas claves para el cumplimiento de metas, tanto individuales como de la organización. Es importante acotar que el incumplimiento de alguno de estos, pondría en riesgo el alcance de las metas planteadas.

Ítems 2: ¿Cuáles de los siguientes factores son fundamentales en su eficiencia como fuerza de ventas y que son considerados en su evaluación?

Cuadro 10

Factores Fundamentales en su Eficiencia como Vendedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cobertura de la cartera de ventas a través de colocaciones de los productos	6	25%
b. Ampliación de Cartera de clientes	4	17%
c. Colocación de altos montos en facturación según metas sin cubrir el total de la cartera	0	0%
d. Colocación de inventarios de productos inmovilizados	2	8%
e. Opciones a, b y d	9	37%
f. Todas las anteriores	3	13%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 3. Factores Fundamentales en su Eficiencia como Vendedor.



Fuente: Cuadro 10

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el 37 por ciento de la población encuestada considera que el factor fundamental en la eficiencia como vendedor están basadas en las opciones A, B y D planteadas dentro del cuadro de alternativas, un 25 por ciento piensa que estos van dirigidos a la cobertura de la cartera de ventas a través de colocaciones de productos; por otro lado, un 17 por ciento indica que la eficiencia está basada en la ampliación de la cartera de clientes, mientras que un 13 por ciento de los encuestados señalan que todos los factores influyen dentro de su evaluación; adicionalmente se determinó que un 8 por ciento lo ve enfocado en la colocación de inventarios de productos inmovilizados.

Es importante acotar que se tiene un grado de dispersión en las respuestas lo que trae como consecuencia descontrol y desconocimiento de cuáles son los más relevantes a aplicar, con el fin de obtener los mejores

resultados. Cabe destacar que lo expuesto anteriormente influye de forma negativa en el desempeño, ya que no poseen una estrategia y planificación adecuada para el cumplimiento de las metas planteadas, tanto de forma individual como a nivel de la organización.

Ítems 3: ¿Quiénes son los responsables de la evaluación de su desempeño como vendedor?

Cuadro 11

Responsables de la Evaluación del Desempeño como Vendedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. El Coordinador de ventas	3	12%
b. El gerente	21	88%
c. Responsable de Recursos Humanos	0	0%
d. Todos los anteriores	0	0%
e. Otro indique	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Gráfico 4. Responsables de la Evaluación del Desempeño como Vendedor.



- a. El Coordinador de ventas
- b. El gerente
- c. Responsable de Recursos Humanos
- d. Todos los anteriores
- e. Otro indique

Fuente: Cuadro 11

Análisis: Con base en los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario se pudo determinar que un 88 por ciento de la población en estudio coincide que el responsable de su evaluación del desempeño como vendedor es el Gerente, mientras que un 12 por ciento de estos indicaron que la misma la realiza el Coordinador de Ventas.

Esto quiere decir que existe un gerente recargado de trabajo, lo que genera que las evaluaciones posiblemente sean subjetivas, y esto trae consigo un criterio poco objetivo con respecto al desempeño de sus funciones como vendedor, ya que no se tiene una información clara y concisa de cómo se está llevando a cabo sus labores bien sea en la captación de nuevos clientes, una correcta aplicación del mix de venta o que tenga una buena planificación para realizar las cobranzas pendientes.

Ítems 4: ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño como vendedor?

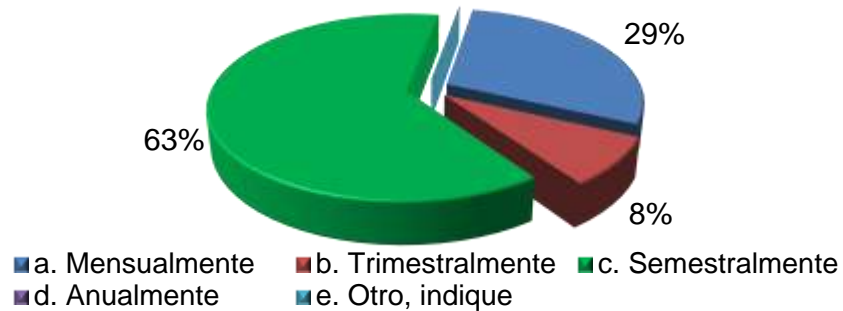
Cuadro 12

Tiempo en el que es Evaluado el Desempeño como Vendedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Mensualmente	7	29%
b. Trimestralmente	2	8%
c. Semestralmente	15	63%
d. Anualmente	0	0%
e. Otro, indique	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 5. Tiempo en el que es Evaluado el Desempeño como Vendedor.



Fuente. Cuadro 12

Análisis: Al interpretar los resultados arrojados por este ítem se observó que el 63 por ciento de los encuestados afirma que el tiempo en el que es evaluado su desempeño como vendedor es semestralmente, mientras que un 29 por ciento de ellos indica que es realizada mensualmente y un 8 por ciento de los encuestados señalan que su evaluación es realizada trimestralmente.

Con base a los resultados obtenidos se puede indicar que la población encuestada no está clara con respecto al tiempo en que la organización les realiza las evaluaciones de desempeño, lo ideal sería que estos ejecutaran este tipo de evaluaciones mensualmente, ya que en ellas se verán las fortalezas y aspectos de mejoras, lo que ayudará a tomar decisiones asertivas dentro de un tiempo razonable. El realizarlo de forma semestral se ve más enfocada a los incrementos salariales que a estos se les pueda otorgar.

Ítems 5: ¿Qué tipo de evaluaciones se aplican para medir su desempeño como vendedor?

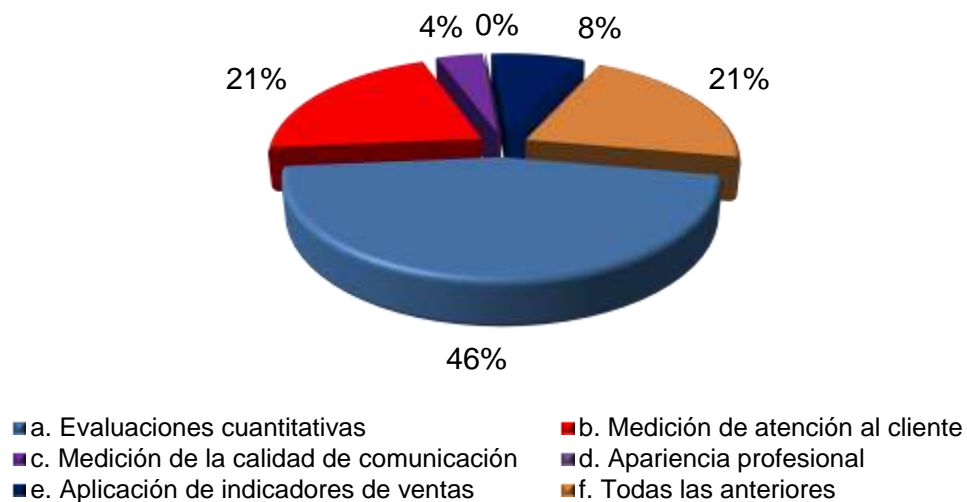
Cuadro 13

Evaluaciones que se aplican para Medir su Desempeño como Vendedor.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Evaluaciones cuantitativas	11	46%
b. Medición de atención al cliente	5	21%
c. Medición de la calidad de comunicación	1	4%
d. Apariencia profesional	0	0%
e. Aplicación de indicadores de ventas	2	8%
f. Todas las anteriores	5	21%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 6. Evaluaciones que se Aplican para Medir su Desempeño como Vendedor.



Fuente: Cuadro 13

Análisis: Según las respuestas dadas, el 46 por ciento respondió que se basa en evaluaciones cuantitativas, el 21 por ciento que se utiliza medición de atención al cliente, otro 21 por ciento respondió que se basan en todas las opciones referidas en el cuestionario, un 8 por ciento respondió que se

aplicaban los indicadores de ventas y un 4 por ciento que se utiliza la medición de la calidad de comunicación.

Se puede concluir que la empresa evalúa el desempeño del vendedor de manera cuantitativa, y menos en el aspecto cualitativo que es el servicio y el contacto con el cliente. Para evaluar la fuerza de venta de la empresa se necesitan herramientas integrales (cuantitativas y cualitativas), donde se midan tanto las ventas como la satisfacción del cliente; además de conocimiento homogéneo y formal por los trabajadores y como se aprecia en la realidad que existen grupos de vendedores con criterios dispersos en materia de evaluación.

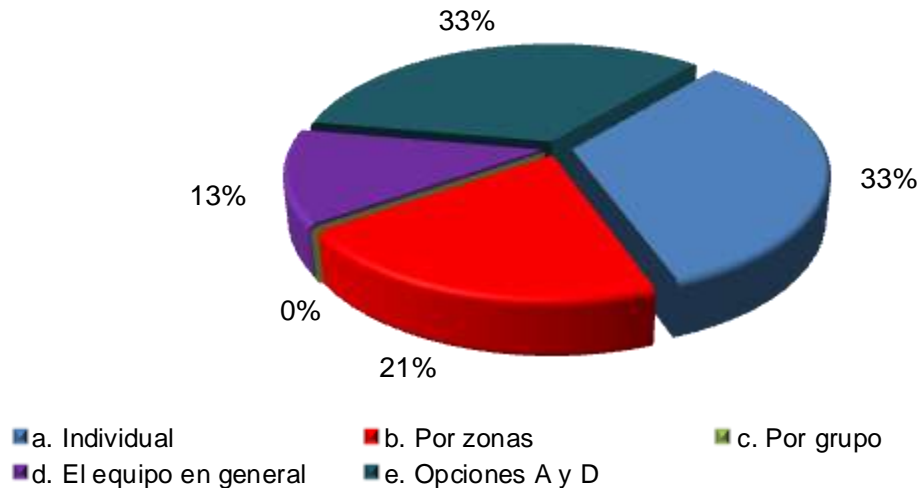
Ítems 6: ¿De qué manera se le evalúa como vendedor?

Cuadro 14
Formas de Evaluación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Individual	8	33%
b. Por zonas	5	21%
c. Por grupo	0	0%
d. El equipo de ventas	3	13%
e. Opciones A y D	8	33%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 7. Formas de Evaluación.



Fuente: Cuadro 14

Análisis: Describe la representación gráfica que el 33 por ciento de los encuestados respondió que se le evalúa de manera individual, el otro 33 por ciento que son las opciones a y b (individual y por zonas), un 21 por ciento respondió que por zonas y un 13 por ciento que se evalúa el equipo en general.

Tal y como lo demuestran los resultados, el proceso de evaluación de los vendedores presenta un debilidad formal como lo es el estilo o forma de aplicación; lo cual limita su alcance; ya que la revisión de la fuerza de venta de una empresa debe tener una cohesión, una unidad, con metas y objetivo tanto individuales como colectivas y de tal manera debe ser evaluada.

Ítems 7: ¿De qué manera se emplean los resultados de la evaluación de su desempeño como vendedor?

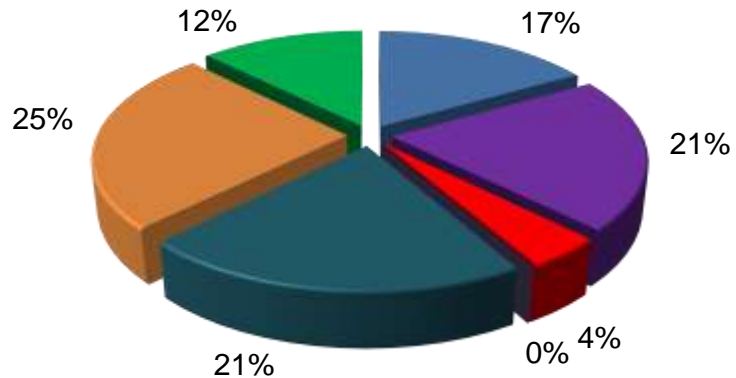
Cuadro 15

Formas Emplear los Resultados de la Evaluación de Desempeño del Vendedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Programas de Promoción	4	17%
b. Programas de Motivación	5	21%
c. Programas de Capacitación	1	4%
d. Amonestación	0	0%
e. Redefinición de Estrategias de Ventas	5	21%
f. Opciones A y E	6	25%
g. Todos los anteriores	3	13%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 8. Formas Emplear los Resultados de la Evaluación de Desempeño del Vendedor



- a. Programas de promoción
- b. Programas de Motivación
- c. Programas de Capacitación
- d. Amonestación
- e. Redefinición de Estrategias de Ventas
- f. Opciones A y E
- g. Todos los anteriores

Fuente: Cuadro 15

Análisis: Se distingue en la gráfica que el 25 por ciento de los encuestados seleccionó las opciones a y e (Programas de Promoción y Redefinición de Estrategias de Ventas), un 21 por ciento, indica que los resultados de la evaluación se utilizan para programas de motivación, otra cuantía de la misma proporción coincide en señalar que para la redefinición de estrategias de ventas, un 17 por ciento en programas de promoción, otro 13 por ciento respondió todas las opciones dadas y un 4 por ciento en programas de capacitación.

Tomando como referencias las respuestas obtenidas, la empresa utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del vendedor para programas de promoción, programas de motivación y para la redefinición de estrategias de ventas, aunque estas estrategias son acertadas, faltarían los programas de capacitación para las mejoras constante de la fuerza de venta.

Ítems 8: ¿La actual evaluación de la fuerza de ventas permite a la gerencia conocer el desempeño de cada uno de los vendedores?

Cuadro 16

Conocimiento de la Gerencia del Desempeño Individual del Vendedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	14	42%
b. No	10	58%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 9. Conocimiento de la Gerencia del Desempeño Individual del Vendedor



Fuente: Cuadro 16

Análisis: En base a las respuestas obtenidas se puede decir que el 58 por ciento de la población encuestada señaló no estar de acuerdo con el método de evaluación y su efectividad en la empresa, mientras que un 42 por ciento indicó estar en de acuerdo con lo planteado.

Tomando como referencia lo referido anteriormente, se puede decir que la gerencia, se deben tomar acciones correctivas con el propósito de mostrarle a su población que efectivamente las evaluaciones aplicadas les permite conocer el desempeño de cada uno de ellos, lo que le da base suficiente para realizar evaluaciones mas objetivas, vigorizando sus fortalezas y corrigiendo sus aspecto de mejoras, con el fin de obtener los resultados esperados.

Ítems 9: ¿La información arrojada por la evaluación del desempeño permite medir las tendencias de las ventas?

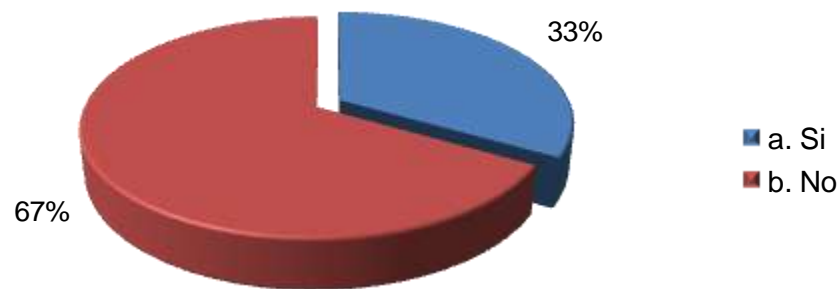
Cuadro 17

Medición de la Tendencia de las Ventas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	8	33%
b. No	16	67%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 10. Medición de la Tendencia de las Ventas



Fuente: Cuadro 17

Análisis: Con base a los resultados obtenidos se puede observar que el 67 por ciento de los encuestados no está de acuerdo con que la información arrojada permite a la gerencia medir la tendencia de las ventas, mientras que el 33 por ciento considera efectiva la medición.

Es importante señalar que debido al alto porcentaje que se encuentra en desacuerdo con lo planteado Nestlé Venezuela, S. A Fábrica la Encrucijada (División Purina) deberá implementar indicadores de gestión dentro del departamento de ventas con el fin de poder medir y detectar cuáles son sus tendencias dentro de las ventas efectuadas y cuáles son los riesgos y beneficios que estos puedan dar a la organización.

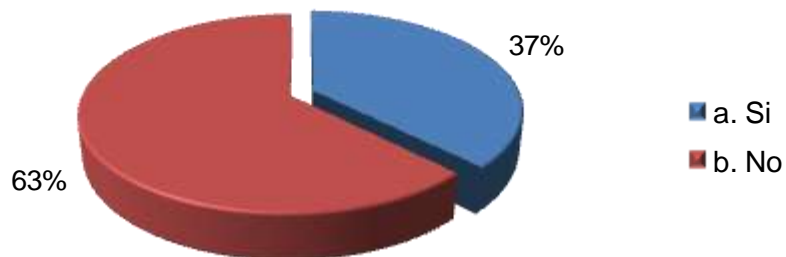
Ítems 10: ¿La evaluación de la fuerza de ventas arroja información para monitorear la calidad de atención al cliente?

Cuadro 18
Información para Monitorear la Calidad de Atención al Cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	9	37%
b. No	15	63%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Gráfico 11. Información para Monitorear la Calidad de Atención al Cliente



Fuente: Cuadro 18

Análisis: Tomando en cuenta la información recolectada por parte de los encuestados, se puede observar que la mayor tendencia corresponde a una 63 por ciento que se inclinan por el NO y un 37 por ciento por el SI. Esto quiere decir que la evaluación de la fuerza de ventas no arroja en su mayoría una información para monitorear la calidad de atención al cliente. Cabe destacar que la fuerza de venta tiene que actuar como punto de enlace entre la empresa y sus clientes para brindarle a estos toda la información, ayuda y asesoramiento necesario con la finalidad de que ellos crezcan al ritmo de la organización que estos representan.

Ítems 11: ¿A partir de la información arrojada por la evaluación de la fuerza de ventas, la gerencia dispone de datos en cuanto a la ampliación de la cartera de clientes?

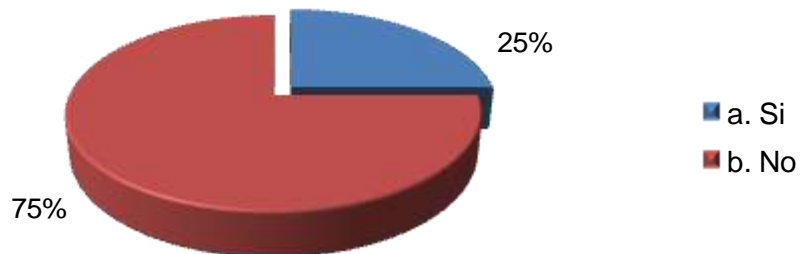
Cuadro 19

Disposición de Datos para la Ampliación de la Cartera de Clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	6	25%
b. No	18	75%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Gráfico 12. Disposición de Datos para la Ampliación de la Cartera de Clientes



Fuente: Cuadro 19

Análisis: Como se puede observar en el gráfico un 75 por ciento de los encuestados dice que la información arrojada por la evaluación de la fuerza de ventas no le es útil a la gerencia para relacionar su desempeño con respecto a la gestión de su cartera de clientes y, por otro lado, un 25 por ciento dice SI es suficiente la información arrojada.

Por tal motivo se puede concluir que debido a esta poca información, la

gerencia no dispone de los datos suficientes en cuanto a la ampliación de la cartera de clientes, es decir, la empresa no tiene una visión clara con respecto a la cantidad de cliente que posee tantos activos como no activos y de qué manera sus vendedores de acuerdo al perfil del cliente está tratándolos.

Ítems 12: ¿La evaluación de la fuerza de ventas es el sistema de información para definir la gestión de ventas de la empresa?

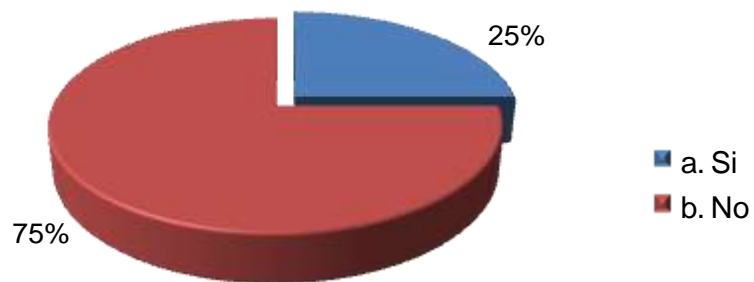
Cuadro 20

Sistema de Información para Definir la Gestión de Ventas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	6	25%
b. No	18	75%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 13. Sistema de Información para Definir la Gestión de Ventas



Fuente: Cuadro 20

Análisis: Como se puede observar en el grafico, un 75 por ciento de la población encuestada dice que la evaluación de la fuerza de ventas no es un sistema adecuado de información para poder definir e identificar la gestión de venta de la empresa, en cambio un 25 por ciento está de acuerdo con que si lo es. Por esta razón se puede concluir que la fuerza de venta no está funcionando como un plan integral de mercadotecnia para la empresa a fin de que la información fluya de una manera adecuada desde el mercado hacia las organizaciones y viceversa.

Ítems 13: ¿Los resultados de la evaluación de la fuerza de venta da lugar a la elaboración de efectivos informes revelatorios de la evolución del proceso para determinado período?

Cuadro 21

Elaboración de Informes Revelatorios de la Evolución del Proceso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	42%
b. No	14	58%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 14. Elaboración de Informes Revelatorios de la Evolución del Proceso



Fuente: Cuadro 21

Análisis: Tomando en cuenta los resultados suministrados por parte de las encuestados se puede observar que un 58 por ciento dijo que NO y un 42 por ciento que SI. Esto indica que debido a los pocos resultados por parte de la fuerza de ventas no se puede elaborar una serie de informes efectivos revelatorios con respecto a la evolución del proceso para un determinado período. Por tal razón, se deduce que la fuerza de venta es no está cumpliendo con su rol de ser un intermediario entre la empresa y sus clientes, es la encargada de recaudar y suministrar toda la información necesaria para así dar a informes revelatorios de la evolución del proceso.

Ítems 14: ¿La evaluación de la fuerza de venta permite manejar datos cuantitativos que son útiles para analizar los resultados financieros?

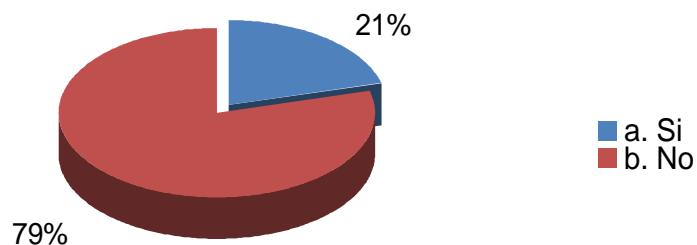
Cuadro 22

Manejo de Datos Cuantitativos Útiles para el Análisis de los Resultados Financieros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	5	21%
b. No	19	79%
Totales	24	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Fuerza de Ventas (2011)

Grafico 15. Manejo de Datos Cuantitativos Útiles para el Análisis de los Resultados Financieros.



Fuente: Cuadro 22

Análisis: Como se puede observar en el grafico, según los encuestados un 79 por ciento dice que la evaluación de la fuerza de venta no permite manejar datos cuantitativos importante para la organización para analizar los resultados financieros que ésta tiene en un determinado tiempo, por otro lado un 21 por ciento de los encuestados dicen que si manejan suficientes datos cuantitativos para el análisis de los resultados financieros.

Por tal razón se puede concluir que la evaluación de la fuerza de venta es deficiente y sus resultados no son los deseados por la empresa en cuanto a la definición de un escenario claro con respecto a la situación actual a nivel financiero.

Análisis del Guión de Entrevista

Ítem 1: ¿Qué factores determinan la eficiencia operativa en función a los planes de ventas de los vendedores de la empresa?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Visión Estratégica del Negocio.”

“Implementación correcta de la estrategia por parte de la Gerencia”

“Competencias desarrolladas apropiadas al modelo de negocio en los vendedores de la empresa.”

Análisis: Partiendo de las respuesta dada por parte del gerente, se puede destacar una serie de factores como los son las visión estratégica del negocio, la implementación correcta de la estrategia por parte de la gerencia y las competencias desarrolladas apropiadas al modelo de negocio en los vendedores de la empresa, concluyéndose que estos son los caminos que

ellos consideran seguir para tratar de asegurarse que las cosas se estén haciendo de una manera correcta, con la aplicación de los recursos asignados y que estos a su vez les permita maximizar la relación costo-beneficio, es decir, que estos recursos sean bien ejecutados en pro de la organización en los momentos oportunos.

Ítem 2: ¿Cuáles aspectos se evalúan en el desempeño de los vendedores con respecto a la atención de su cartera de clientes y metas de ventas?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Ventas Obtenidas vs. Ventas Planificadas (cuota en volumen y valor)”

“Mix de ventas obtenido.”

“Cartera: Proporción de vencidos menor al 4% vs. lo cobrado.”

Análisis: Según la información suministrada por el Gerente se puede observar y destacar que el vendedor es evaluado de manera cuantitativa, ya que se utiliza como instrumento la aplicación de ventas obtenidas vistas en contraste con las ventas planificadas para así obtener el logro alcanzado en ese momento. Es relevante señalar que también se toma en cuenta la aplicación por parte del vendedor del Mix de ventas, midiendo la manera de cómo utilizó estas herramientas de promoción que, a la vez, ayudan al desenvolvimiento del mismo al momento de ofrecer el producto, la cual aumenta su desempeño y le facilita alcanzar las metas establecidas.

Estos aspectos evaluados del vendedor son bastante relevantes en el desempeño de su funciones para con la organización, pero no sólo es significativo la parte cuantitativa, sino también la parte cualitativa juega un papel importante en los resultados obtenidos al momento de realizar una

venta, estas aptitudes del vendedor pueden crear un serie de factores que incrementen sus ventas, captando nuevos clientes partiendo más allá del cumplimiento de un tope fijado por el departamento.

Ítem 3: ¿Cuáles aspectos administrativos se evalúan en el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Envío de Barómetro de precio en el punto de venta. “

“Envío de Inventarios e información de ventas (sell-out) de distribuidores.”

“Cumplimiento en el envío de información requerida por las áreas de mercadeo y trade marketing”

Análisis: Una vez observada y estudiada la respuesta que el Gerente facilitó con respecto a este punto, se encuentra que indicó que los aspectos administrativos evaluados en el desempeño de la fuerza de venta se concretan con el envío de Barómetros de precios, es decir, la lista de precios la cual es comparada con los precios de la competencia en el punto de venta, así como también son evaluados el stock de inventarios de los productos que puedan existir en los distintos distribuidores, para las evaluaciones de existencias y preferencias de los catálogos de los diferentes artículos.

Adicionalmente, es relevante señalar que se mide el cumplimiento de envío de información requerida por las áreas de mercadeo y trade marketing, esto es con el fin de garantizar la retroalimentación de los departamentos de marketing y ventas con el propósito de detectar cambios en la preferencia, gustos y tenencias de los demandantes.

No obstante, cabe destacar que no se está tomando en cuenta un parte relevante al momento de las evaluaciones del desempeño de la fuerza de venta de la empresa como lo son la revisión de la rutas a seguir para abordar la zona, el número de visitas previamente programadas y planificadas para llevar a cabo las cobranzas efectivas, entre otros elementos de relevancias en el abordaje del mercado; aspecto importantes para la empresa, ya que a través de ellos se puede tener una visión más clara e integral de la fuerza de venta y las diversas zonas del país

Ítem 4: ¿Quiénes son los responsables de evaluar el desempeño de los vendedores?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Los gerentes de Canal en la estructura anterior y los Regionales de Ventas en una estructura actual (Inicio 1ero Septiembre).”

Análisis: Partiendo de la respuesta facilitada por parte del gerente, se puede observar que durante la investigación hubo una reestructuración del área de ventas, la cual pasó de una estructura formada por los gerentes de canal a una estructura de gerentes regionales y estos son los encargados de evaluar el desempeño de sus vendedores, esto descentraliza a las regiones de manera tal que se puedan corregir variaciones que se presenten en un determinado momento.

Ítem 5: ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño de la fuerza de ventas?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Mensualmente cada vez que termina el ciclo de ventas (1 mes)”

“Semestralmente en la revisión de los objetivos de su PE (Performance Evaluation).”

“Anualmente cuando se revisan los objetivos alcanzados vs. propuestos del año anterior.”

Análisis: Una vez analizada la respuesta ofrecida por el gerente se puede entender y observar que la fuerza de venta es evaluada de tres formas diferentes, las cuales son: mensual, por ciclo de venta, semestralmente, mediante la revisión de los objetivos de su PE y anualmente cuando se revisan los objetivos alcanzados contra los propuestos. Se considera que para evaluar a un vendedor no es necesario que termine un ciclo de venta, sino que puede ser durante el mismo para así mejorar y tomar decisiones de manera asertiva y poder contribuir con los objetivos fijados por la empresa.

Ítem 6: ¿Cuáles técnicas de evaluación se emplean en la determinación de la eficiencia de la fuerza de ventas?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Cuantitativas: Alcance de Volumen, Alcance de valor en segmento Premium y Cobranzas.”

“Cualitativas: Mediante una herramienta interna denominada PDG se describen, evalúan y se documentan las características de comportamiento exhibidas por el colaborador de la Fuerza de Ventas comparadas con una matriz interna que define una propuesta de la conducta a exhibir.”

Análisis: Tomando en cuenta la respuesta suministrada por el gerente la técnica de evaluación para determinar la eficiencia de la fuerza de venta, se realizan tanto cuantitativa como cualitativamente, pero la evaluación cualitativa sólo mide ciertas conductas detalladas dentro de la evaluación tales como: Orientación al Servicio, Coraje, Liderazgo, Practicar lo que se Predica, entre otros, de los cuales el vendedor se realizará una auto evaluación tomando en cuenta cuales de estas competencias considera él como una fortaleza y cuales considera como debilidades y por qué.

Se considera que las mediciones cuantitativas son un buen feedback para la gerencia, pero deben de ir de la mano con las cualitativas para determinar el comportamiento exacto del vendedor como ser integral dentro de la empresa.

Ítem 7: ¿Cuáles formularios se emplean en la evaluación de la fuerza de ventas? Indique el contenido de los mismos.

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Efectivamente se cuenta con formatos que ayudan a realizar la evaluación de la fuerza de ventas, a continuación:”

Pago por desempeño del vendedor

1. NPS de Venta por Mix

	>=80% < 84,99%	>=85% < 89,99%	>=90% < 94,99%	>=95% < 99,99%	100%	> 100%
	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Regla de 3
PURINA	515	601	686	772	858	#DIV/0!
Super Premium	0	0	0	0	0	0
Premium	140	164	187	211	234	#DIV/0!
Venta Libre	0	0	0	0	0	#DIV/0!

Cálculo de puntos

PRODUCTOS	Objetivo en Valor	Valor en puntos	Objetivo en puntos	Real Valor	Real en Puntos	Real en %
ProPlan - Dog Dry		5,00	0,00		0,00	0%
One		5,00	0,00		0,00	0%
Dog Chow		5,00	0,00		0,00	0%
K-nina		3,00	0,00		0,00	0%
Perrarina		3,00	0,00		0,00	0%
Fiel		1,00	0,00		0,00	0%
Gatos		2,00	0,00		0,00	0%
Otros		1,00	0,00		0,00	0%
TOTAL	0,00		0,00	0,00	0,00	#DIV/0!

Nota: el pago máximo es hasta 120%

	Bs Ventas Reales	Total en Bs
Bs por Venta PURINA	#DIV/0!	#DIV/0!

2. NPS Super Premium

Objetivo	Real	Bolívares	%	Total en Bs
		0	0%	0

3. NPS Premium

Objetivo	Real	Bolívares	%	Total en Bs
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

4. Venta Libre

Dog Chow

Objetivo	Real	Bolívares	%	Total en Bs
0,00	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

5. Crédito y Cobranza

Objetivo	Real	%	Bs.	Total en Bs
0,00		0%	468	468

6. Devoluciones

Objetivo	Real	%	%	Total en Bs
0,00		#DIV/0!	#DIV/0!	

TOTAL A COBRAR

#DIV/0!

Análisis: En base a la información suministrada por el gerente de ventas, se puede evidenciar que existen formatos que ayudan a determinar de forma cuantitativa cual será el ingreso del vendedor, tomando en consideración los aspectos relevantes para ellos, tales como venta por segmentación de producto, cobranza y devoluciones. Pero, es importante acotar que no se evidencian aspectos cualitativos que ayuden a medir el comportamiento de la fuerza de ventas, lo cual son puntos claves que ayudan a determinar de qué forma el vendedor está realizando su gestión. Es relevante señalar que el vendedor es un ser integral y por tal motivo sus evaluaciones deben ser cualitativas y cuantitativas, con el propósito de obtener un resultado objetivo.

Ítem 8: ¿Cuáles informes se elaboran a partir de los resultados de la evaluación de la fuerza de ventas?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Crédito y Cobranza emite el reporte de los clientes vencidos y los envía a la unidad de Finanzas y Control donde se generan dos reportes del cumplimiento o no del colaborador, siendo este el siguiente: “

Informe Emitido en Base a las Cobranzas:

Análisis: Tomando en consideración la información suministrada por el gerente se evidencia la existencia de formatos que permiten identificar si el vendedor cumplió o no con la cuota establecida por la gerencia, los cuales son soportes para la cancelación de su sueldo base más sus comisiones. Sin embargo, se evidencia de nuevo que las evaluaciones aplicadas mensualmente son en base al cumplimiento de la cuota de ventas, pero no se visualizan acciones más allá del porque el vendedor no llegó a la cuota correspondiente, lo que no permite el diseño de planes de acción a corto plazo que permitan mejorar la situación actual.

Ítem 9: ¿De qué manera se informa a los vendedores los resultados de evaluación para mejorar su desempeño?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Mensualmente recibe los reportes de la unidad de Finanzas y Control sobre su desempeño, al igual que su jefe quién debe dar el feedback respectivo.”

“Semestralmente: se revisa el cumplimiento de los objetivos en una sesión en privado con su Superior.”

“Anualmente se coordina una sesión en privado con su superior para conversar sobre las conductas y comportamientos vistos del colaborador y su evolución vs. El año pasado.”

Análisis: De acuerdo con lo antes expuesto por el gerente, se puede observar que la frecuencia para informar a los vendedores de los resultados para mejorar de su desempeño es mensual, semestral y anual, pero se considera que no es necesario que pase un año para informar sobre las conductas que puedan afectar a los planes y objetivos de la empresa para así hacer una corrección de los mismos en momento oportuno y así no

existan consecuencia con objetivos planteados por la empresa al concluir el ciclo y solventarlo al momento que se generen.

Ítem 10: ¿Qué utilidad tiene la información que se obtiene de la evaluación a los vendedores en la toma de decisiones en materia de gestión de ventas con alineación a los objetivos corporativos?

Respuesta del Gerente de Ventas:

“Medir su desempeño vs un objetivo que está alineado a las necesidades de la empresa.”

Análisis: Partiendo de lo dicho por el gerente se puede decir que a través de las evaluaciones a los vendedores se obtienen la información necesaria para mejorar la gestión de ventas, como la reestructuración de las estrategias y objetivos de la fuerza del departamento de venta, todo esto con el fin de la evolución y mejora constante de una empresa reconocida a nivel mundial.

Debilidades y Fortalezas de los Instrumentos de la Evaluación del Desempeño de la Fuerza de Ventas.

Es importante acotar que se han destacado aspectos fuertes y débiles dentro de la aplicación de los instrumentos aunados a uno de los procesos de ventas, los cuales se enuncian a continuación:

Cuadro 23

Debilidades y Fortalezas de los Instrumentos de Evaluación

Debilidades y Fortalezas de los Instrumentos de Evaluación	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">✓ El control es un proceso que se realiza al final del ciclo y no semanal como debería ser.✓ Falta de Instrumentos que ayuden a validar las competencias del vendedor.✓ Débil cobertura en el análisis de los procesos.✓ Ausencia de indicadores que ayuden a evaluar la gestión del vendedor cuantitativa y cualitativamente.✓ Inexistencia de objetivos que lleven al vendedor a la ampliación de la cartera.	<ul style="list-style-type: none">✓ Feedback con el Vendedor.✓ Reingeniería de los Procesos.✓ Reingeniería del Departamento.✓ Aplicación de Instrumentos que miden y analizan la cobertura de la cuota y el alcance de cartera a nivel de vencido.

Fuente: Los Investigadores 2011

Tomando con referencia lo antes expuesto, es importante acotar que el departamento de ventas, de la empresa Nestlé Venezuela, S. A Fábrica la Encrucijada (División Purina), debe implementar indicadores que le permitan a la gerencia evaluar de forma más objetiva el alcance que posee su fuerza de ventas, esto con el fin de poder implementar planes de acción a corto plazo, con el propósito de corregir los errores y alcanzar mejores resultados.

Es importante recordar que la función de ventas no sólo se debe basar en el cumplimiento de una cuota mensual, es recomendable ver al vendedor como un ser integral, por lo cual sus evaluaciones deben ser realizadas de

formas tanto cuantitativas como cualitativas, logrando así la integración de los consumidores, clientes y la organización, lo que traerá como resultado que la empresa pueda ver más de cerca las exigencias de sus mercados, abarcándolas por complemento, logrando así ser la empresa más competitiva y de mayor preferencia.

Diagnostico que Sustenta la Propuesta

Una vez realizado el estudio y análisis preliminares de los instrumentos de investigación, se puede observar que es necesario hacer una serie de mejoramientos en el departamento de ventas de gran importancia para cualquier organización, ya que estos permitirán alcanzar el éxito de cualquier empresa. Los objetivos básicos de este departamento deberán estar enmarcados en los siguientes lineamientos.

1. Mantener claro cuáles son los factores fundamentales al ser evaluados dentro de sus eficiencias como vendedor, para así evitar un descontrol y obtener los resultados deseados.

2. Mejorar la información con respecto al tiempo en que la organización les realiza las evaluaciones del desempeño de cada uno de los vendedores para así fortalecer las debilidades que se puedan presentar dentro de un tiempo razonable.

3. Introducir un tipo de evaluación en relación al vendedor que permitan equilibrar tanto su desempeño cuantitativo como cualitativo, en lo que concierne al servicio y contacto directo con el cliente.

4. Lograr la identificación total de todo el personal que conforman la fuerza de venta de la empresa con la misión, objetivos, políticas y estrategias para así poder logra un gran engranaje en pro de las metas propuestas por la organización.

5. Velar para que la información con respecto a la ampliación de la cartera de cliente sea más clara y relevante con el fin de que la empresa tenga una visión exacta de la cantidad de clientes que posee y de ser necesario la inclusiones de nuevos clientes a su cartera, o en su defecto manejar que la cartera existente logre ampliar sus horizontes con nuevos ingresos que permita tener un mejor movimiento de las ventas.

6. Mejorar la elaboración de informes revelatorios por parte de la fuerza de venta con respecto a la evaluación de los proceso ejecutados por estos.

Aspectos que se cubrirán en la propuesta que se presenta a continuación

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

El mundo actual es un entorno altamente competitivo para las personas, empresas y organizaciones tanto públicas como privadas, donde el funcionamiento y manejo de las mismas se ha vuelto mucho más complejo, debido a la velocidad con que se maneja la información, a través de las nuevas tecnologías, donde las crisis financieras mundiales han afectado a varios países de Europa y Norteamérica, lo que ocasionó que muchas empresas se reinventaran para poder sobrevivir.

En Venezuela la política económica como país mono productor de petróleo y con un ataque constante a la empresa privada, hace que muchas organizaciones se planifiquen bajo un esquema de incertidumbre total, en el cual se requiere de una alta gerencia que sepa lidiar con situaciones de alta presión.

Por lo tanto, las organizaciones se desarrollan en un ambiente totalmente cambiante, en donde los procesos no pueden ser controlados solo al final de los mismos, sino que se debe realizar un control permanente, en el cual su objetivo primordial sea el mejoramiento continuo y constante de los procesos, donde la adaptación y flexibilidad de la organización deben ser una premisa fundamental de la alta gerencia. Es importante reflejar que la competitividad es saber explotar las cualidades que posee la organización.

Por consiguiente, debe haber un seguimiento permanente, sistémico e

integral de todos los procesos y procedimientos dentro de las organizaciones, para así poder determinar cuáles son las debilidades y actuar en consecuencia, lo que adicionalmente ayudaría a mejorar la eficiencia dentro de los mencionados procesos, esto quiere decir, que debemos tener un sistema proactivo de toma de decisiones y no un proceso reacción que todavía muchas empresas en la actualidad utilizan.

Para este sistema de proactividad de la toma de decisiones se utiliza el control de gestión que es un instrumento gerencial de monitoreo constante de los procesos, según parámetros establecidos para su análisis y toma de decisiones de manera efectiva por la alta gerencia.

Para establecer un control de gestión se utilizan algunas herramientas administrativas tales como indicadores de gestión, que son creadas según las necesidades de la organización. Los indicadores que se utilicen ayudaran a identificar de manera cuantitativa los parámetros de la empresa, para que los datos obtenidos sean interpretado de forma cualitativa, lo que da como resultado un buen manejo de la información, ampliando así los conocimientos con respecto a como estamos, como vamos y que planes de acciones se pueden implementar, esto con el fin de solventar la situación de la forma más eficaz y eficiente, adicionalmente nos permite conocer a diario la situación en la que se encuentra organización.

Dentro de esta perspectiva, tomando en cuenta Nestlé Venezuela, S. A Fábrica la Encrucijada (División Purina) es una empresa altamente competitiva, en la cual existe un alto nivel de competencia, donde la gestión de mercadeo es catalogada como la principal, esto debido a que para la diferenciación de productos dentro de la empresa son utilizados los gerentes de marcas, con el propósito de tener una prioridad absoluta sobre las

mismas.

En base a los instrumentos aplicados, se pudo observar que en su fuerza de comercializadora solo son utilizados métodos cualitativos de medición, en el que el método tradicional esta impuesto, es decir que solo están enfocados a la acción de vender, pero no se visualiza la aplicación de una política integral en dicha área para la atención post – venta al cliente.

Por otra parte, se pudo observar que no se maneja un control de gestión continuo que los ayude a definir el comportamiento de los vendedores, es decir, que le permita a la organización determinar si estos están siendo realmente eficaces y eficientes en las labores que están ejecutando, lo que posiblemente afecte la gestión para el logro de las metas planteadas, es importante señalar, que muy a pesar de que existan las evaluaciones de desempeños, estas deben ser monitoreadas mensualmente, de esta manera se podrán tomar decisiones efectivas en el momento preciso, trayendo consigo el alcance de las metas propuestas por la organización y lo mas importante la satisfacción de toda su cartera de clientes.

Justificación de la Propuesta

La propuesta planteada en esta investigación se justifica, ya que constituye una herramienta de gran importancia para el departamento de Ventas de Nestlé Venezuela, S. A Fábrica la Encrucijada (División Purina), ya que durante la investigación se encontró que los instrumentos de gestión utilizados en relación al control de ventas no son los adecuados para evaluación de desempeño ya que estos se inclinan más al aspecto cuantitativo, dejando a un lado los cualitativos, esto a su vez provoca que existan estrategias limitadas dentro de la gestión de dicha área.

Por tal razón es importante y necesaria la implementación de una serie de indicadores de gestión los cuales proporcionarán la reducción de la incertidumbre con el consecuente incremento de la efectividad dentro de la organización y en bienestar del recurso humano. De igual manera, estimula el trabajo en equipo, promueve procesos de innovación, impulsa la eficacia, eficiencia y productividad de la inversión e instaura una gerencia basada en datos y hechos. Con la implantación de este modelo se espera el incremento del 1 por ciento de la cartera de clientes, y a su vez un aumento del 3 por ciento en las ventas brutas estimadas en un periodo de seis (6) meses.

Estos indicadores que se proponen serán capaces de medir las actividades realizadas por parte del vendedor, los resultados obtenidos y los recursos utilizados en el proceso. Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteadas por la organización en un tiempo determinado para así tener un horizonte fijo y no distinto al de la realidad.

Es importante señalar que a través de la aplicación de los indicadores se permitirá identificar variaciones significativas e importantes en el área de ventas para determinar e identificar las tendencias características en el comportamiento de distintos factores, para ser corregidos de ser necesarios y así poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta la situación que se vive actualmente en Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina) y en base a la estudio de estos indicadores se proporcionara una cantidad razonable de información que pueda facilitar a la empresa la toma de decisiones con respecto al control de ventas, la fuerza de ventas, el control de cobranzas y el perfil de los vendedores.

Fundamentación de la Propuesta

El control se puede definir como una de las etapas primordiales en la administración, adicionalmente este logra mantener el comportamiento vital dentro de un rango previamente determinado y durante cierto período, tomando en consideración que tanto sus factores vitales como sus respectivos valores tendrán variaciones tolerables, las cuales serán establecidas de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, que van directamente asociados a los objetivos fijados en la fase de la planeación. Aunado a esto se puede observar que los objetivos estratégicos plasmados darán pie a objetivos tácticos, considerados como planes a mediano plazo y de una cobertura parcial dentro de la organización, llevando estos a la generación o creación de objetivos operativos, los cuales deben ser alcanzados a corto y con una cobertura limitada dentro de la organización.

Es importante acotar que aunque una empresa cuente con una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el gerente no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se encargue de informar si están cumpliendo las metas y objetivos planteados.

Señala Muñiz (2000, p.35), que

El control de Gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de Gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los

objetivos previamente fijados por la dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

Es relevante señalar que mediante el control de gestión se podrán lograr diferentes objetivos, ya que el mismo nos permite reducir los riesgos y la contingencia del negocio, adicional a ello es capaz de dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables logrando controlar el grado de cumplimiento de cada uno de ellos. Mediante el control de gestión la gerencia tendrá la posibilidad de anticipar el futuro, siempre y cuando la misma emprenda una buena planificación estratégica que le ayude a corregir los errores durante la gestión. Adicionalmente se puede decir, que toda aquella organización que posea como herramienta de trabajo el control de gestión podrá adaptar tanto su estructura como sus objetivos a largo plazo de forma tal que pueda ser manejada en función de los resultados obtenidos.

Aunado a lo antes expuesto, cabe destacar que el control de gestión cuenta con herramientas que lo ayudan a verificar, coordinar y controlar los resultados obtenidos, esta herramienta adicional son los indicadores de gestión.

Es importante resaltar que los indicadores de gestión y su constante monitoreo permiten establecer condiciones e identificar las diversas señales que puedan afectar el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de la organización. Es recomendable que dentro de las empresas existan un número mínimo de indicadores que les pueda garantizar y ayude a la gerencia a contar con información constante, real y precisa sobre diversos aspectos, tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad y calidad.

Explica D'Elia (2011) que:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Es importante señalar que para trabajar con los indicadores de gestión, se debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o característica, hasta la toma de decisiones acertadas que permitan mantener, mejorar e innovar el proceso dentro de la organización o departamento.

A través de la siguiente propuesta, se van a suministrar una serie de recomendaciones e ideas para ampliar la visión del departamento de ventas, con el fin de obtener una mejor eficacia en el desarrollo de las actividades, tomando en consideración los puntos críticos con el propósito de lograr los objetivos primordiales para la organización.

Dado que Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (División Purina), es una empresa de servicio, en la cual existe una gran responsabilidad social, en cuanto al cumplimiento de las políticas de calidad con el propósito de crear confianza a sus consumidores y realizar el mejor servicio al cliente, se puede decir que los indicadores de gestión son de gran importancia para poder medir de forma cualitativo la forma de cómo se llevan a cabo los procesos, dentro del departamento, logrando así tener un mejor control al respecto.

Cabe destacar que los indicadores de gestión, proporcionan una ventaja con respecto a la precisión, complejidad, pertenencia y objetividad de cómo se están desarrollando los procesos, para así observar cuáles son sus debilidades y atacarlas de manera inmediata, logrando así alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un modelo de control de gestión para la medición de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina).

Objetivos Específicos

Identificar los factores claves de éxito para la medición de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina)

Establecer la escala de medición de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina).

Determinar el Umbral y Rango para cada indicador de la medición de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina)

Elaborar los reportes de información de los resultados de los indicadores para la medición de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A.

Fabrica la Encrucijada (División Purina).

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de esta investigación se establece en base al establecimiento y utilización de los siguientes recursos:

Recursos Humanos: Se refiere a la aceptación que tiene la propuesta en el personal que labora dentro de la organización, contando con su colaboración y apoyo incondicional. Esta será aplicada por los coordinadores de ventas, los cuales poseen conocimientos y autoridad suficiente para llevar a cabo lo planteado, obteniendo los mejores resultados, lo que quiere decir que desde este punto de vista la propuesta es factible.

Recursos Materiales: Es importante señalar que para la aplicación de la propuesta se debe contar con la aplicación de conocimiento, capacidad intelectual, manejo y recopilación de información, capacidad de análisis y toma de decisión, manejo de materiales y equipos que permitan la transformación de la información en lo que la organización necesita visualizar. Cabe destacar que desde este punto de vista la propuesta es factible, ya que la organización cuenta tanto con los materiales, equipos y personal altamente calificado, lo que ayudará que la implementación se lleve a cabo arrojando el mejor resultado.

Recursos Tecnológicos: Es ineludible señalar que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para lograr el normal desenvolvimiento de la propuesta. Por consiguiente es importante mencionar que se empleará el tiempo de un (1) día de capacitación al personal de ventas que le permita adquirir un mejor y mayor conocimiento con respecto al

Manejo de Indicadores de Gestión, dicha capacitación será dictada por un outsourcing.

Recursos Económicos: Para llevar a cabo esta propuesta la única inversión monetaria que realizará la organización está basada en el taller de indicadores de gestión, que será dictado al personal de ventas, con la finalidad de que estos tengan un mejor manejo de la herramienta. A continuación se muestra el costo de la inversión a realizar:

Cuadro 24

Inversión de la Propuesta

Curso	Horas Dictadas	
Indicadores de Gestión	8 Hrs	
Horario	Participantes	Costo
08: 00 am a 12: 00 m 01: 00 pm a 05: 00 pm	20	Bs. 510,00 por Participante

Fuente: Consultoría Organización de Empresas (2011)

Debido a la inversión que estará realizando la organización, la misma deberá realizar un seguimiento trimestral de los conocimientos adquiridos durante el adiestramiento impartido. Lo cual será de ayuda útil para un manejo eficaz y eficiente de las actividades a realizar, dando pie a mejores resultados.

Estructura de La Propuesta

En la medida en que transcurre el tiempo las empresas se tecnifican y buscan ser más competitivas, el área de ventas es uno de los pilares

fundamentales de toda organización, en vista de la influencia que ejercen sobre el éxito o fracaso dentro de la misma; por lo que el control de gestión sobre las mismas es un proceso ineludible; por lo cual a continuación se presenta una propuesta dividida en cuatro (4) partes para introducir estos procedimientos que permitan el seguimiento permanente a su fuerza de ventas.

Parte I. Identificar los Factores Claves de Éxito en el Desempeño de la Fuerza de Ventas.

Los Factores Claves de Éxito son aquellos aspectos necesarios para mantener bajo control las actividades y, así poder lograr el éxito de la gestión. Es importante señalar que en la concepción de los factores claves de éxito se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: Monitoreo y Evaluación final de la gestión, cuando se realiza el monitoreo de los factores tales como efectividad, eficacia y productividad, se puede decir que el monitoreo es integral.

Los factores claves de éxito permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan los resultados, sino también la forma de cómo estos se pueden lograr.

Los factores claves de éxito son elementos del comportamiento del vendedor que son fundamentales en su desempeño, con el fin de lograr el éxito de los objetivos propuestos. Por lo antes expuesto se reconocen como factores claves de éxito los siguientes:

a. **Eficiencia Administrativa:** Es la capacidad de obtener los mejores resultados en base a la mínima inversión, es importante acotar que es la

forma de hacer bien las cosas desde el inicio. La Eficiencia administrativa es el secreto de una buena gestión, ya que te permite planificar, organizar, liderizar y controlar todos los recursos disponibles, con el único fin de lograr el alcance de las metas propuestas, adicionalmente permite identificar las posibles fallas corrigiéndolas en el menor tiempo posible.

En este sentido, se ha identificado que los elementos de este factor para la fuerza de ventas de Nestlé Venezuela, S. A Fabrica la Encrucijada (División Purina), son:

1. Planificación de Ruta: La planificación de ruta, le permite al vendedor tener claro cuáles son los clientes a visitar, y cuál será el recorrido a ejecutar con el fin de cumplir con cada uno de ellos, ofreciéndoles el mejor servicio.

2. Cronograma de Visitas: Dicha acción le permitirá a cada uno de los vendedores, conocer el día en que va a realizar las mismas, el tiempo que le va a dedicar a cada uno de ellos y le permitirá evaluar las condiciones ofrecidas a cada uno de sus clientes antes, durante y después de la ejecución de su visita.

3. Nº De Visitas a Realizar: Es importante determinar el número de visitas a realizar en cada ruta, ya que esto permitirá tener una mejor planificación y control sobre los servicios que se presten a cada uno de los clientes.

4. Nº de Visitas Efectivas: Este indicador, ofrecerá a cada vendedor verificar si efectivamente cumplieron con el target propuesto, es decir, que tan bien o mal se encuentran los mismos en el recorrido de cada una de sus rutas.

5. Planificación de Cobranza: Los indicadores de cobranza permitirán tener un mejor control sobre la misma, teniendo una mejor visión de su cartera vencida y una mejor efectividad al momento de realizar las mismas.

b. Mix de Ventas: Son las herramientas o variables de las que dispone el equipo de ventas para así poder cumplir con los objetivos de la organización. El mismo incluye los siguientes elementos denominados cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para que la misma posea una gran eficiencia y efectividad debe tener coherencia entre sus elementos, para así poder obtener una buena segmentación de mercado, el cual es uno de los objetivos principales de las organizaciones.

1. Estrategia de Negociación: Son diferentes estrategias que se utilizan para así lograr los objetivos del mercado que se ha propuesto la organización. Por otra parte se puede decir que es la lógica que utiliza la unidad en espera de alcanzar sus objetivos, los cuales pueden ser definidos de la siguiente manera: 1) Selección del Mercado al que se desea llegar. 2) promoción del producto 3) Posicionamiento a nivel de sus clientes y consumidores, 4) Satisfacción de necesidades y por ultimo controlar los niveles de gastos, todo ello sobre la base de ganar – ganar, donde los negociantes (Vendedores) tienen la oportunidad de persuadir, conquistar con el único fin de lograr sus objetivos, que en este caso es el ingreso al mercado y la compra de su catálogos de productos.

2. Diversificación por Segmento: Son estrategias de mercado, permite a la fuerza de ventas, colocar en cada uno de su mercado la diversidad de cada uno de los productos ofertados. Es importante que la organización tenga determinado su catalogo de producto, segmentado de forma tal que permita a la fuerza de ventas entender y priorizar la colación de cada uno de

ellos.

c. Cartera: Es el conjunto de clientes que cada uno de los vendedores de un área de la empresa tiene y con los cuales estos deben mantener contacto a diario, ya que son los pilares fundamentales dentro de cada organización. La cartera de clientes está constituida por los clientes activos y potenciales de la empresa.

1. Crecimiento de la Cartera: Es el ingreso de nuevos clientes al portafolio actual, con el propósito de obtener una mejor segregación de la venta en el transcurso de su ejecución. Con la implementación de indicadores, se podrá determinar el ingreso de los mismos.

2. Diversidad de la Cartera: Permite distribuir los riesgos y aumentar las probabilidades de éxito. Mediante la misma se pueden construir grandes paquetes de publicidad y promoción que le permita a la fuerza de ventas lograr sus objetivos con el nivel de riesgo que la organización este dispuesta a tolerar.

3. Amplitud de la Cartera: La idea es tener una visión clara y amplia de la cartera de clientes a manejar, con el fin de no dar pie a una situación estrecha con respecto a la colocación de productos. Es importante ampliar tanto la cartera de nuestros clientes como también es importante que ellos amplíen su opción de cartera, con el fin de poder tener una mejor y mayor distribución del producto ofertado.

d. Competencia Actitudinal: Son aquellas que permite mejorar la calidad de atención de todo tipo de personas, es importante señalar que promueve el reconocimiento de los profesionales que se aplican a la atención

al cliente. Cabe señalar que los resultados permiten contar con nuevas herramientas metodológicas que apoyaran las evaluaciones y llevaran a cabo el desarrollo de nuevas competencias.

1. Apariencia: Es el aspecto que pueden llegar a ofrecer tanto las personas como los objetos ante nuestros sentidos, es el primer contacto o impresión que se puede obtener de ello.

2. Carisma: Son las habilidades que posee una persona para con otras, se puede decir que es la capacidad que tienen de suscitar admiración con respecto a las personas que la rodean. Es la posibilidad de ejercer autoridad sin imponerla lo que lleva a logro de los resultados de la mejor manera.

3. Persuasión: Se define como un método de influencia social. Es la posibilidad o acción de guiar a las personas hacia la adopción de una idea, actitud a través de significados bastantes racionales.

4. Liderazgo: Conjunto de capacidades que posee un individuo para así influir en un grupo de personas, haciendo que los mismo trabajen de forma armónica, entusiasta y consecutiva con el propósito de lograr el mejor trabajo en equipo, todos bajo un mismo fin el alcance de sus objetivos.

En función a lo anterior, y sintetizando los factores claves de éxito se dividen en cuatro (4) grupos, que a su vez están integrados por elementos determinantes, tal y como se enuncia a continuación en el cuadro 25.

Cuadro 25

Factores Claves de Éxito

Factores	Componentes
1.- Eficiencia Administrativa	.- Planificación de Ruta .- Montar Cronograma de Visitas. .- N° de Visitas a Realizar. .- N° de Visitas Efectivas. .- Planificación de Cobranza.
2.- Mix de Ventas	.- Estrategia de Negociación, .- Diversificación por Segmento
3.- Cartera	.- Crecimiento de la Cartera. .- Diversidad de la Cartera. .- Amplitud de la Cartera
4.- Competencia Actitudinal	.- Apariencia. .- Carisma. .- Persuasión. .- Liderazgo

Fuente: Los Investigadores (2011)

Parte II. Establecer la Escala de Medición

Una vez identificados los factores claves de éxito, se procede a establecer propiamente los indicadores, que son mediciones acordadas con el propósito de describir la naturaleza de la información contenida; permiten organizar los datos de forma jerárquica. Las Escalas de medición ofrecen información sobre las clasificaciones tanto de las variables discretas o continuas.

A continuación se señalan las formulas establecidas por cada Factor Clave de Éxito, es importante acotar que todos los datos utilizados para el cálculo están basado en hipótesis, no son datos reales de la organización.

1.- Eficiencia Administrativa

a- Número de Visitas a Realizar:

$$\frac{\text{Rutas Planificadas}}{\text{Días Hábiles del Mes}} = \text{Número de Visitas a Realizar}$$

Ejemplo: El Sr. Alex Pérez es un vendedor de la zona norte del país el cual tiene una cartera de 380 clientes en dicha zona, veamos cómo se comporta si el mismo sólo planifica contactar a 320 clientes en un mes, tomaremos como modelo el mes de Octubre de 2011, el cual que tiene de 20 días hábiles.

$$\frac{320 \text{ Rutas Planificadas}}{20 \text{ Dias Habiles del Mes}} = 16 \text{ Visitas Diarias A Realizar}$$

El Sr. Alex Pérez según su planificación durante el mes, realizaría 16 visitas diarias en un periodo de 20 días.

b- **Planificación de Rutas:** Para dicho indicador fue planteada la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Rutas Planificadas diarias}}{\text{Rutas Obligadas diarias}} \times 100$$

Ejemplo: El Sr. Alex Pérez es un vendedor que posee un total de 380 rutas en su zona asignada por lo cual el rango o estado ideal es planificar 19 clientes por día para cumplir con el 100 por ciento de su ruta, veamos cómo se comporta si el mismo sólo planifica contactar a 16 clientes diarios en el mes de octubre de 2011 que posee 20 días hábiles, entonces su eficiencia será:

$$\frac{16 \text{ Clientes}}{19 \text{ Clientes}} = 0,84 \times 100 = 84\%$$

Lo que significa que el vendedor Alex Pérez en su planificación ha alcanzado un 84 por ciento de efectividad en el cumplimiento de las rutas establecidas en este periodo.

a- **Cronograma de Visitas:** Para medir la eficiencia al respecto fue creado un check list que permitirá conocer la efectividad que tienen los vendedores en cada una de sus visitas.

Check List
Cronograma de Visitas



Nombre del Vendedor: _____
Nombre de La Zona Asignada: _____
Nombre de la Empresa a Visitar: _____
Ubicación de la Empresa: _____
Nombre de la Persona Contactada: _____
Día y Hora de la Visita: _____
Tipo de Cliente Visitado: () Cliente Nuevo () Cliente Actual

6) Especifique el Tipo de Visita:

- a) Personal ()
- b) Telefónica ()
- c) Correo Electrónico ()
- d) Por Mensaje de Texto ()
- e) Por Pin ()
- f) Otro: Indique: _____

7) Datos Referenciales en caso de ser cliente actual:

- a) Cantidad Vendida Anteriormente () :

- b) Tipo de Producto Comprado por el Cliente () :

8) Observaciones:

Nota: Cada opción tiene una ponderación de 2 puntos.

La verificación y cuantificación por cumplimiento de los ítems del formato permiten medir el cumplimiento de este factor

a- Efectividad de Visitas:

$$\frac{\text{Número de Visitas Efectivas}}{\text{Número de Visitas Realizadas al mes}} \times 100$$

Ejemplo: siguiendo con el ejemplo anterior donde las visitas en el mes serian 320 visitas, de las cuales 280 fueron visitas efectivas, es decir visitas que generaron una venta.

$$\frac{280 \text{ Visita con venta al mes}}{320 \text{ Rutas Planificadas al mes}} \times 100 = 87.5 \approx 88\%$$

En este caso se puede observar que el vendedor Alex Pérez alcanzo una efectividad de visitas (Ventas) del 88 por ciento en sus rutas planificadas en el mes de octubre de 2011.

e.- Planificación de Cobranza:

$$\text{Nº de Rutas Planificadas} - \text{Nº de Cobranzas} = \text{Nº de Pendiente}$$

Ejemplo:

$$320 \text{ Rutas Planificadas} - 260 \text{ Cobranzas} = 60 \text{ Facturas pendientes}$$

Este indicador nos señala con exactitud la cantidad de facturas que Alex Pérez tiene pendiente por cobro en un determinado periodo, de esta manera se pueden medir si el vendedor está por encima o por debajo del nivel óptimo de cobranzas.

Formula de Eficiencia Administrativa

Ahora bien; después de medidos los componentes del factor de eficiencia administrativa, se ha convenido que la medición integral del mismo será igual a.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Visitas Efectividad} - \text{N}^\circ \text{ Facturas Pendientes}}{\text{N}^\circ \text{ de Rutas Planificadas}} \times 100 = \text{Eficiencia Administrativa}$$

Ejemplo:

$$\frac{280 \text{ visitas efectivas} - 60 \text{ facturas pendientes}}{320 \text{ rutas planificadas}} \times 100 = 68.75 \approx 69\%$$

Este indicador nos permite medir la efectividad administrativa que alcanzo el vendedor Alex Pérez en el mes de octubre 2011, la cual estuvo alrededor de un 69 por ciento, lo cual supere el estándar fijado por el departamento que es de 60 por ciento. Se estableció este rango debido a que las facturas pendientes restan a las ventas del vendedor.

2.- Mix de Ventas

a.- Estrategia de Negociación: Se medirá a través del llenado del siguiente formato.

Check List
Medición de Estrategia de Negociación



- 1) ¿Considera Ud. que al momento de negociar con sus clientes logran un bien común, es decir plantea una acción Ganar - Ganar?
 - a) Si ()
 - b) No ()
- 2) ¿Logra Ud. persuadir a sus clientes con el fin de obtener una compra efectiva de sus productos?
 - a) Si ()
 - b) No ()
- 3) ¿Tiene Ud. identificado el mercado que necesita apoyo de una promoción para promover la venta de sus productos?
 - a) Si ()
 - b) No ()
- 4) ¿En base a las negociaciones y promociones ofertadas a sus clientes, considera Ud. que su producto posee un buen posicionamiento en el mercado y un buen flujo de ventas?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) ¿Por qué? _____

- 5) ¿Utiliza Ud. diferentes estrategias para promover la venta de su producto. Ejemplo: Material POP, Publicidad, Promociones, Obsequios, Entre otros?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) Indique: _____

- 6) ¿Al colocar una promoción en alguno de sus productos, el equipo de ventas y demanda tiene claro cantidad a producir y a quien va a estar dirigida la misma?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) Explique: _____

- 7) ¿Considera Ud. que las promociones de producto planteadas ayudan a promover la venta?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) ¿Por qué? _____

- 8) ¿Tomando en consideración las respuestas anteriores considera ud que tanto los clientes como los consumidores se encuentran satisfecho con las estrategias y promociones planteadas en sus productos?
 - a) Si ()
 - b) No ()

b.- Diversificación por Segmento: Este indicador medirá el esfuerzo del vendedor por colocar los productos de la empresa y responde a la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{N° de Productos}}{\text{N° Productos Disponible} - \text{Productos Vendidos}} \times 100 = \text{Cantidad Productos Vendidos}$$

3.- Cartera de Clientes:

a.- Crecimiento de la Cartera: Responde a la siguiente formulación:

$$\frac{\text{Clientes Nuevos en el Mes}}{\text{Cartera Actual}} \times 100 = \text{Incremento Porcentual Cartera Mes}$$

Ejemplo:

$$\frac{5 \text{ clientes nuevos en el mes}}{380 \text{ Cartera Actual}} \times 100 = 1.32 \approx 1\% \text{ de nuevos clientes}$$

Mediante este indicador se puede determinar el porcentaje de incremento que obtuvo el Sr. Alex Pérez con respecto a su cartera de clientes en un determinado periodo, de esta manera está siendo efectivo en la meta establecido por el departamento.

b.- Diversidad de la Cartera: Aquí se mide como cubre el vendedor a los diferentes tipos de clientes, procediéndose con:

$$\frac{\text{Cartera de cliente actual} - \text{Cartera de clientes No Atendidos en el mes}}{\text{Cartera de cliente actual}} \times 100$$

Ejemplo:

$$\frac{380 \text{ Clientes Actuales} - 60 \text{ Clientes no Atendidos}}{380} \times 100 = 84.21 \approx 84\%$$

Por medio de este indicador antes expuesto se puede determinar que el Sr. Alex Pérez ha alcanzado cubrir alrededor de una 84 por cientos de sus clientes en un determinado lapso de tiempo.

c.- Amplitud de la Cartera: Para determinar la proporcionalidad de la cartera individual se procede a determinar:

$$\frac{\text{Cartera de clientes Atendidos mes} + \text{Clientes nuevos}}{\text{Cartera de cliente}} \times 100$$

Ejemplo:

$$\frac{320 \text{ Cartera de clientes atendidos en el mes} + 5 \text{ clientes nuevos}}{380 \text{ Cartera de cliente}} \times 100 = 86\%$$

Con este indicador se puede observar que el Sr. Alex Pérez alcanzo en una 86 por ciento en la proporcionalidad de la cartera individual en un determinado periodo.

4. Competencia Actitudinal:

a.- Apariencia: Para medir la apariencia contaremos con un chek list que ayudara al gerente obtener una visión de personalidad del vendedor que está empleando su función:

Check List

Medición de Apariencia



1) ¿Considera ud que posee una vestimenta adecuada al momento de realizar las visitas a cada uno de sus clientes?

a) Si ()

b) No ()

2) ¿Da ud una buena impresión cuando llega a sus clientes?

a) Si ()

b) No ()

3) ¿Considera ud que ejecuta o aplica un buen vocabulario al dirigirse a sus clientes?

a) Si ()

b) No ()

4) ¿Maneja ud un conocimiento amplio de la información que le suministra a sus clientes?

a) Si ()

b) No ()

5) ¿Posee ud una agenda o cronograma que registre las actividades y visitas pendientes por revisar?


a) Si ()

b) No ()


Nota: Cada respuesta positiva obtendrá un valor de dos puntos, de ser negativa su evaluación ira restando.

b.- Carisma: Es uno de los aspectos fundamentales que caracterizan a los vendedores por lo cual se considera importante medir, ya que es una


cualidad que permite lograr los objetivos plasmados por la organización. A continuación se muestra un check list que le permitirá al gerente evaluar de forma objetiva dicho aspecto

Check List Medición de Carisma	
1) ¿Se Considera ud una personas con habilidades para lograr las metas que se plantea? a) Si () b) No ()	
2) ¿Considera ud tiene la capacidad de suscitar admiración y respeto de las personas que lo rodean? a) Si () b) No ()	
3) ¿Tiene ud la capacidad de ejercer autoridad sin imponerla? a) Si () b) No ()	
4) ¿Logra ud alcanzar sus objetivos poniendo en practica los conocimientos obtenidos y los recursos otorgados? a) Si () b) No ()	
5) ¿Se Considera ud una persona carismática dentro de las personas que lo rodean? a) Si () b) No ()	
Nota: Cada respuesta positiva obtendrá un valor de dos puntos, de ser negativa su evaluación ira restando.	

c.- Persuasión: Se considera importante ser un vendedor persuasivo ya que es una forma práctica y proactiva de lograr los objetivos de la organización. Anexo check list para su medición.

Check List Medición de Persuasión	
1) ¿Posee ud la capacidad suficiente para influir sobre los demás? a) Si () b) No ()	
2) ¿Posee ud la capacidad de dirigir a las personas hacia la adopción de su idea planteada? a) Si () b) No ()	
3) ¿Tiene ud la capacidad de persuadir a sus clientes con el propósito de lograr sus objetivos? a) Si () b) No ()	
4) ¿Se considera ud una persona racional al momento de negociar con sus clientes? a) Si () b) No ()	
5) ¿Se considera ud una persona capacitada para llevar a cabo el logro de sus objetivos? a) Si () b) No ()	
Nota: Cada respuesta positiva obtendrá un valor de dos puntos, de ser negativa su evaluación ira restando.	

d.- Liderazgo: Cualidad importante para lograr una venta efectiva. Adicionalmente permite tener un ambiente armonioso y formar equipos de trabajos que fomenten las labores a realizar y un mejor alcance de los objetivos. Por lo cual es importante contar con vendedores lideres dentro de la organización. Se muestra check list que le permitirá al gerente conocer el nivel de liderazgo de sus vendedores.

Check List Medición de Liderazgo	
1) ¿Considera ud que posee capacidad para influir sobre un grupo de personas? a) Si () b) No ()	
2) ¿Logra que dentro de su equipo de trabajo (Clientes) exista armonía al momento de ejecutar sus funciones? a) Si () b) No ()	
3) ¿Posee ud la capacidad para lograr que su personal trabaje en equipo, de forma armónica y responsable con el fin de lograr sus objetivos? a) Si () b) No ()	
4) ¿Logra ud que su equipo de trabajo realice sus labores de forma constante y todos bajo mismo fin el logro de los objetivos planteados? a) Si () b) No ()	
5) ¿Se Considera ud una persona líder dentro de su equipo de trabajo? a) Si () b) No ()	
Nota: Cada respuesta positiva obtendrá un valor de dos puntos, de ser negativa su evaluación ira restando.	

Para medir las competencias actitudinales se aplicará el siguiente check list que le permitirá al gerente realizar sus evaluaciones de forma objetiva:

Check List
Competencia Actitudinal



- 1) ¿En base a los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores considera ud que su vendedor da buena imagen y presencia a la organización?
a) Si ()
b) No ()
- 2) ¿Considera ud que su vendedor sabe utilizar sus atributos para mediar y negociar durante situaciones difíciles?
a) Si ()
b) No ()
- 3) ¿Considera ud que su vendedor es una persona que puede mantenerse firme al momento de plantear sus ideas y objetivos?
a) Si ()
b) No ()
- 4) ¿Considera que su vendedor posee facilidad de negociación y buen manejo de la palabra?
a) Si ()
b) No ()
- 5) ¿Considera ud que su vendedor es una persona creativa y con nuevas iniciativas que le permita alcanzar los objetivos establecidos por la organización?
a) Si ()
b) No ()

Nota: Cada respuesta positiva obtendrá un valor de dos puntos, de ser negativa su evaluación ira restando.

Parte III. Establecer Umbral y Rango por cada Escala de Medición.

Es importante señalar que todo indicador de gestión debe tener estipulado su umbral y rango con el fin determinar la efectividad de las actividades a realizar, esto traerá consigo el levantamiento de planes de acción que ayuden a corregir la situación cuando la misma se encuentre fuera de los objetivos planteados.

Se define como Umbral al valor del indicador que se requiere para lograr o mantener el mismo. Por otra parte, el Rango es el termino que se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores máximos y mínimos que el indicador deberá tomar, la idea es implementar rangos que nos permita hacerle seguimiento a los mismo teniendo en cuenta de que es bastante complicado que una variable se comporte siempre de la misma forma.

Cuadro 26

Umbrales y Rango

Indicador	Umbral	Rango
Eficiencia Administrativa		
Planificación de Ruta	100 %	80%
Montar Cronograma de visitas	16 Pts	12 Pts
Nº de Visitas a Realizar	1 visita	1 visita
Nº de Visitas Efectivas	1 visita	1 visita
Planificación de Cobranza	100%	80%
Mix De Ventas		
Estrategia de Mercadeo		
Diversificación por Segmento	100%	80%
Cartera		
Crecimiento de la Cartera	100%	5 %
Diversidad de la Cartera	100%	65 %
Amplitud de la Cartera	100%	70%
Competencia Actitudinal		
Apariencia	10 Pts	8 Pts
Carisma	10 Pts	8 Pts
Persuasión	10 Pts	8 Pts
Liderazgo	10 Pts	8 Pts

Fuente: Los Investigadores (2011)

Elaboración de Reportes de Gestión

a. Secuencia de Entrega: Tiempo en el cual se estima se le debe hacer seguimiento a cada indicador:

Cuadro 27

Secuencia de Entrega.

Indicador	Secuencia Entrega
Eficiencia Administrativa	
Planificación de Ruta	15 días
Montar Cronograma de Visitas	15 días
Nº de Visitas a Realizar	15 días
Nº de Visitas Efectivas	15 días
Planificación de Cobranza	15 días
Mix De Ventas	
Estrategia de Negociación	15 días
Diversificación por Segmento	15 días
Cartera	
Crecimiento de la Cartera	Mensual
Diversidad de la Cartera	Mensual
Amplitud de la Cartera	Mensual
Competencia Actitudinal	
Apariencia	Mensual
Carisma	Mensual
Persuasión	Mensual
Liderazgo	Mensual

Fuente: los Investigadores. (2011)

Ahora bien, una manera de integrar toda la información determinada, será necesario que la gerencia emita un informe sistémico que revele la información del desempeño de la fuerza de ventas.

Reporte de Desempeño de Fuerza de Ventas

Análisis de Indicadores de Gestión

Periodo evaluado: _____

Elaborado por: _____

Fecha: _____



1.- Eficiencia Administrativa

--

2.- Mix de Ventas

--

3.- Cartera

--

4.- Competencia Actitudinal

--

Aspectos a mejorar

--

Estrategias a aplicar

--

Metas

--

La emisión de este reporte gerencial se acuñará en informes específicos que nacerán de la aplicación de los indicadores, los mismos se indican a continuación:

1. Reporte Macro realizado por la Gerencia de Ventas
 - a. Cartera de Clientes por Vendedor
 - b. Días hábiles del mes
 - c. Numero de rutas por vendedor
 - d. Catálogos de Productos (Cantidad)
 - e. Ventas del mes anterior por vendedor
 - f. Notificación de Promoción.

Este reporte debe ser realizado al mismo tiempo cuando se establecen los objetivos del mes.

2. Reportes hechos por el vendedor
 - a. N° de Clientes Potenciales a Visitar
 - b. N° de Rutas Planificadas para el mes
 - c. N° de Clientes Nuevos a atender en el mes

Este puede ser un reporte a principios de mes y luego a mediados del mismo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Actualmente, el mercado venezolano ha ido evolucionando de manera rápida debido a la tecnología y globalización en el mundo, por lo cual es importante que las organizaciones estén en constante innovación por el alto nivel de competencia, lo que es fundamental en cada uno de los departamentos que las conforman ya que todas estas al unirse juegan un rol determinante para el éxito y alcance de los objetivos planteados por la organización.

Por tal motivo la gerencia moderna debe ser pionera en la motivación del capital humano y de esta manera mejorar los resultados y lograr un posicionamiento competitivo y ventajoso en el mercado. La gerencia de hoy, debe canalizar las energías del conjunto e inspirar a sus trabajadores en que con sus esfuerzos y compromiso puede desarrollar sus habilidades y destrezas, tomados de la mano con la visión de la organización.

Cabe destacar que el control de gestión es pieza fundamental en toda organización, ya que a través de él se establecen una serie de elementos de análisis que permiten tener una mayor control de las estrategias a emplear en un determinado momento y de la estructura organizativa, todo esto con el objeto de alcanzar una efectiva toma de decisiones bien sea para reducir los gastos y costos, aumentar la calidad de los productos o servicios, mejorar la atención al cliente, fortalecer la fuerza de venta, entre otros. Todos estos puntos son clave fundamental en el éxito de toda organización.

Considerando todo lo anteriormente expuesto y a través de los estudios y análisis por parte de los autores de esta investigación llevada a cabo en el departamento de ventas de Nestlé Venezuela S.A. Fabrica la Encrucijada (División Purina) Ubicada en Turmero Estado Aragua, se concluyó que dicha empresa no posee indicadores de gestión que ayuden a evaluar de forma integral aquellas funciones por cada uno de los vendedores que conforman la fuerza de venta de la organización, lo que puede incurrir en una serie de consecuencias que no pueden ser previstas de manera inmediata por parte del gerente y al momento de aplicar las evaluaciones a cada uno del personal que se ve involucrado.

Así de manera puntual se enuncian las conclusiones más resaltantes del estudio:

- ✓ Dentro de este orden de ideas, se concluye que la empresa no da la importancia necesaria al control de evaluaciones cualitativas, que le permitan mejorar el logro de los objetivos alcanzados.

- ✓ La gerencia no evalúa la fuerza de venta y la empresa tiene un desbalance en su penúltimo eslabón del ciclo.

- ✓ El Control de Gestión es un proceso que se registra una vez culminado el ciclo, cuando lo recomendable es que sea constante, con el propósito de determinar las fallas que están ocasionando cuellos de botellas al momento de alcanzar los objetivos.

- ✓ Sus resultados se ven enfocados al alcance del volumen planteado para cada mes, adicionalmente incluyen dentro del mismo planes que los ayudan a mantener una cartera sana, es decir, sin facturas vencidas, pero el

mismo no es monitoreado de forma constante, lo cual obstaculiza en momentos los despachos a clientes que se encuentran morosos dentro de la cartera.

✓ En base a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, se pudo evidenciar que sus evaluaciones, en gran parte son realizadas semestralmente, lo que induce a que dichas evaluaciones sean más para evaluar el incremento de salario de los vendedores que para corregir las posibles fallas que no le permitan alcanzar los objetivos propuestos mensualmente.

✓ Adicionalmente se pudo notar que no existen indicadores, que permitan medir a la gerencia el ingreso de nuevos clientes a su cartera, con el propósito de incrementar sus ventas y tener una mayor y mejor participación dentro del mercado.

✓ Por otra parte se pudo evidenciar que la Empresa Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina), actualmente está implementando reingeniería tanto a nivel de los procesos como a nivel de departamento, con el fin delegar responsabilidades a los gerentes asignados por cada región, con el propósito de implementar planes de acción a corto plazo, y obtener una mejor visión de los resultados obtenidos.

Recomendaciones

Es de hacer notar que en base a lo desarrollado en este trabajo, y de las fallas detectadas por parte de la empresa, a continuación se presentan una serie de sugerencias a fin de que se corrija la situación descrita:

✓ Establecer indicadores de gestión que permitan la evaluación del vendedor con un ser integral, ya que el mismo dentro de la organización además de vender, debe tener diversas cualidades que le permitan realizar una venta favorable para la empresa.

✓ Realizar una reestructuración del área, que incluya nuevos vendedores por zonas geográficas donde exista una amplia demanda donde el no exista un alcance total por parte del vendedor , con el fin de incrementar el servicio al cliente, y evitar que por error involuntario o por falta de tiempo se minimicen las visitas a clientes que por no darle mayor importancia disminuyen su volumen de ventas.

✓ Se sugiere, dictar cursos o talleres de indicadores de gestión, que le permitan al vendedor conocer la importancia de la medición de sus actividades y el impacto que pudiese general el no conocer la situación actual de la empresa.

✓ Se recomienda a la empresa dotar a su fuerza de venta, de conocimientos financieros, administrativos y logísticos con el fin de que estos tengan una mejor visión de la organización en la que laboran y puedan transmitir a cada uno de sus clientes conocimientos que le permita incrementar sus ganancias y poseer una mejor y mayor red logística de los productos ofertados.

Definición de Términos

Calidad: Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Control: Corresponde a una de las fases del proceso de gestión administrativa y consiste en la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas pertinentes.

Eficacia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad, tiempo y satisfacción de los clientes.

Eficiencia: Se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad posible.

Empresa: Frecuentemente denominada organización, consiste en un grupo social en el cual, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de necesidades de consumidores y/o usuarios.

Gestión: Proceso de dirigir la interacción de programas y proyectos en cada área de actividad, midiendo y evaluando resultados, y comparando los resultados con los objetivos.

Indicadores: Medición utilizada para determinar la situación de un mercado o economía, por ejemplo: el Índice de Precios al Consumidor,

Viviendas Iniciales, Producto Nacional Bruto, Gastos de Inversión.

Toma de Decisión: Escoger entre diversas opciones lo que representa el mayor rendimiento entre las asignaciones de recursos y obtención de beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, A. (1996). **El Control de Gestión**. Interconed Editores. Bogotá.
- Arias F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (5a. ed). Venezuela: Episteme.
- Beltrán, J. (2002) **Indicadores de Gestión**. (3a ed.). Colombia: Editorial 3R Editores.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales** (2a. ed.). Colombia: Pearson Educación
- Chiavenato, I (2005), **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mcgraw-Hill. Edición 7
- D'Elia , G. (2011). **Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa**, Librería y Editorial Alsina (2011)
- Fischer, L. y J Espejo, J. (2000). **Mercadotecnia**. (2 a.). ed.) México: Mc Graw Hill.
- Flanklin (2003) **Cómo definir Indicadores**. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.grupokaizen.com/bsce/bsce12.php>. [Consulta: 2011, febrero 28]
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **La Metodología de la Investigación** (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- McMurry, R. (1999), **Como Motivar a un Equipo de Ventas**. Ediciones Deustos
- Méndez, C. (2005). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (5a. ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.
- Muñiz, L. (2000). **Como Implantar un Sistema de Control de Gestión**. Gestión 2000.com
- Oviedo, G. (2008). **Diseño de un Sistema de Indicadores para evaluar la Gestión de la Oficina Comercial de Atención al Cliente de Movilnet de la Avenida Lara, Barquisimeto Estado Lara**. Trabajo de Grado no

- publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Palencia, M. (2008). **90 Técnicas de Relaciones Públicas**. España: Bresca Profit.
- Portillo, N. (2009). **Auditoría Operacional Aplicada al Departamento de Ventas de la Empresa Aldrey Publicidad, C. A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Pulido, F (2010). **Lineamientos Estratégicos para la Gestión de Ventas en la Empresa la Griche, C. A. en Base a la Metodología del Cuadro de Mando Integral**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Ramírez, T. (1999). Como hacer un proyecto de investigación. Venezuela: Panapo
- Reddin, W. (1978), **Efectividad Gerencial**. Edición 4, reimpressa, Editor Diana.
- Romero, I. (2000). **Definición de Venta**. [Artículo en Línea] Disponible: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>. [Consulta: 2011, febrero 28]
- Sabino, C. (2004). **Metodología de la Investigación** (3a. ed). Venezuela. Panapo.
- Sallenave, J. (1999). **Marketing de la Idea d la Acción**. (1a. ed.). Colombia: Trillas
- Sánchez, J. (2008). **Diseño de un Sistema de Control de Gestión y Actividades. Caso de Estudio: División Suramericana de una Empresa que ofrece Servicios de Telecomunicaciones**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.
- Sánchez, L y Torres, J (2008). **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Financiera en el Control de Proceso de Ventas de la Empresa “Comercial Frío Madeirense, C. A.” Ubicada en Turmero Estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus La Morita. La Morita, estado Aragua

Salgueiro, A. (2001). **Indicadores de Gestion y Cuadros de Mando** (1ª. Ed). Ediciones Diaz de Santos. España.

Stanton, W. Etzel M. y Walker B. (1997). **Fundamentos de Marketing** (10a.). México: Mc Graw Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El proceso de la Investigación Científica** (4a. ed.). México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Venezuela: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

ANEXOS

Guión de Entrevista

1.- ¿Qué factores determinan la eficiencia operativa en función a los planes de ventas de los vendedores de la empresa?

2.- ¿Cuáles aspectos se evalúan en el desempeño de los vendedores con respecto a la atención de su cartera de clientes y metas de ventas?

3.- ¿Cuáles aspectos administrativos se evalúan en el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa?

4.- ¿Quiénes son los responsables de evaluar el desempeño de los vendedores?

5.- ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño de la fuerza de ventas?

6.- ¿Cuáles técnicas de evaluación se emplean en la determinación de la eficiencia de la fuerza de ventas?

7.- ¿Cuáles formularios se emplean en la evaluación de la fuerza de ventas? Indique el contenido de los mismos.

8.- ¿Cuáles informes se elaboran a partir de los resultados de la evaluación de la fuerza de ventas?

9.- ¿De qué manera se informa a los vendedores los resultados de evaluación para mejorar su desempeño?

10.- ¿Qué utilidad tiene la información que se obtiene de la evaluación a los vendedores en la toma de decisiones en materia de gestión de ventas con alineación a los objetivos corporativos?

CUESTIONARIO

Instrucciones: El presente cuestionario consta de un conjunto de preguntas para que usted a través de un X seleccione la opción que objetiva y sinceramente le parezca correcta.

I PARTE	
1.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos son evaluados en su desempeño como vendedor?	
a.- Programación de ventas	
b.- Estrategias de negociación	
c.- Cumplimiento de metas	
d.- Todos los anteriores	
e.- Otro indique	
2.- ¿Cuáles de los siguientes factores son fundamentales en su eficiencia como fuerza de ventas y que son considerados en su evaluación?	
a.- Cobertura de la cartera de ventas a través de colocaciones de los productos	
b.- Ampliación de Cartera de clientes	
c.- Colocación de altos montos en facturación según metas sin cubrir el total de la cartera	
d.- Colocación de inventarios de productos inmovilizados	
e.- Todos los anteriores	
f.- Otro indique	
3.- ¿Quiénes son los responsables de la evaluación de su desempeño como vendedor?	
a.- El Coordinador de ventas	
b.- El gerente	
c.- Responsable de Recursos Humanos	
d.- Todos los anteriores	
e.- Otro indique	
4.- ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño como vendedor?	
a.- Mensualmente	
b.- Trimestralmente	
c.- Semestralmente	
d.- Anualmente	
e.- Otro, indique	
5.- ¿Qué tipo de evaluaciones se aplican para medir su desempeño como vendedor?	
a.- Evaluaciones cuantitativas	
b.- Medición de atención al cliente	
c.- Medición de la calidad de comunicación	
d.- Apariencia profesional	
e.- Aplicación de indicadores de ventas	
f.- Todas las anteriores	

6.- ¿De qué manera se le evalúa como vendedor?	
a.- Individual	
b.- Por zonas	
c.- Por grupo	
d.- El equipo de ventas	
7.- ¿De qué manera se emplean los resultados de la evaluación de su desempeño como vendedor?	
a.- Programas de promoción	
b.- Programas de Motivación	
c.- Programas de Capacitación	
d.- Amonestación	
e.- Redefinición de Estrategias de Ventas	
f.- Todos los anteriores	
g.- Otro, indique	
II PARTE	
8.- ¿La actual evaluación de la fuerza de ventas permite a la gerencia conocer el desempeño de cada uno de los vendedores	
Si	
No	
9.- ¿La información arrojada por la evaluación del desempeño permite medir las tendencias de las ventas?	
Si	
No	
10.- ¿La evaluación de la fuerza de ventas arroja información para monitorear la calidad de atención al cliente?	
Si	
No	
11.- ¿A partir de la información arrojada por la evaluación de la fuerza de ventas, la gerencia dispone de datos en cuanto a la ampliación de la cartera de clientes?	
Si	
No	
12.- ¿La evaluación de la fuerza de ventas es el sistema de información para definir la gestión de ventas de la empresa	
Si	
No	
13.- ¿Los resultados de la evaluación de la fuerza de venta da lugar a la elaboración de efectivos informes revelatorios de la evolución del proceso para determinado período?	
Si	
No	
14.- ¿La evaluación de la fuerza de venta permite manejar datos cuantitativos que son útiles para analizar los resultados financieros?	
Si	
No	

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Diseñar una estructura de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora para Nestlé Venezuela, S. A. Fábrica La Encrucijada (División Purina)

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	
				G. de Entrev.	Cuestionario
Definir los procedimientos de evaluación de la fuerza comercializadora aplicados actualmente en Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina)	Mecanismos de evaluación	Desempeño de vendedores	Eficiencia operativa Aspectos administrativos Responsables Periodicidad Técnicas de evaluación Formularios de evaluación Manera de evaluación Informes Información a personal Utilidad de resultados	1 y 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 y 2 3 4 5 6 7
Evaluar estratégicamente las debilidades y fortalezas de los mecanismos de evaluación del desempeño de la fuerza comercializadora aplicados actualmente en Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina)	Debilidades y fortalezas de los mecanismos de evaluación	Contexto de Gestión	Desempeño individual Tendencia de ventas Calidad de atención Cartera de clientes Medición de gestión Alineación financiera		8 9 10 11 12 y 13 14
Determinar los factores que inciden en los niveles de eficiencia del desempeño de la fuerza comercializadora de Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina)	Factores fundamentales	Eficiencia de la Fuerza de ventas	Cumplimiento de programa Volumen de ventas Gestión de cartera Negociación Calidad de atención	CATEGORIZACION DE ELEMENTOS CLAVES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	
Elaborar una estructura de control de gestión para la medición de la eficiencia de la fuerza comercializadora para Nestlé Venezuela, S. A. Fabrica la Encrucijada (División Purina)	Control de gestión	Medición de la fuerza comercializadora	DESARROLLO DE LA PROPUESTA		

Fuente: Los Investigadores (2011)

Validez de los Instrumentos

ESTIMACIÓN DEL CVC DEL GUIÓN DE ENTREVISTA

ITEMS	JUECES	$\sum x_{if}$	Mx	CVCi	Pei
1	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
2	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
3	3 2 2 ✓	7	2	1	0,03
4	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
5	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
6	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
7	3 2 3 ✓	8	3	1	0,04
8	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
9	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
10	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04

$$Cvc = \frac{\sum Cci}{N} - Pei = \frac{\sum Cvc_i}{N} - \left[\frac{1}{j} \right]^j = 0,98$$

ESTIMACIÓN DEL CVC DEL CUESTIONARIO

ITEMS	JUECES	$\sum x_{if}$	Mx	CVCi	Pei
1	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
2	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
3	3 2 2 ✓	7	2	1	0,03
4	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
5	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
6	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
7	3 2 3 ✓	8	3	1	0,04
8	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
9	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
10	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
11	2 3 2 ✓	7	2	1	0,03
12	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
13	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04
14	3 3 3 ✓	9	3	1	0,04

$$Cvc = \frac{\sum Cci}{N} - Pei = \frac{\sum Cvc_i}{N} - \left[\frac{1}{j} \right]^j = 0,98$$

Confiabilidad del Instrumento

KRUDER Y RICHARDSON

	1	2	3	4	5	6	7
1	C	I	I	C	C	I	C
2	C	C	I	C	C	I	C
3	C	C	I	C	C	I	C
4	I	I	I	C	I	C	I
5	I	C	I	I	C	I	C
6	C	C	I	C	C	I	C
7	C	C	I	I	C	I	C
8	I	C	I	I	I	I	I
9	C	C	I	C	C	C	C
10	C	C	I	C	C	C	C
11	C	I	I	C	C	I	C
12	C	C	I	C	C	I	C
13	C	C	I	C	C	I	C
14	I	I	I	C	I	C	I
15	I	C	I	I	C	I	C
16	C	C	I	C	C	I	C
17	C	C	I	I	C	I	C
18	I	C	I	I	I	I	I
19	C	C	I	C	C	C	C
20	C	C	I	C	C	C	C
21	C	I	I	C	C	I	C
22	C	C	I	C	C	I	C
23	C	C	I	C	C	I	C
24	I	I	I	C	I	C	I
P	0,67	0,78	0	0,67	0,8	0,22	0,22
Q	0,33	0,22	1	0,33	0,2	0,78	0,78
PQ	0,22	0,172	0	0,22	0,2	0,17	0,17
							$\sum pq$

$$r_n = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(\frac{vt - \sum pq}{vt} \right) = 0,96$$

