

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realizó un estudio teórico sobre la variable administración de ventas, tomando en cuenta como antecedentes, otras investigaciones sobre la problemática planteada y las teorías sustentadas de autores de reconocida trayectoria en el área, con el propósito de sustentar teóricamente la variable. Por último, se define el sistema de variables para darle soporte conceptual y operacional a lo estudiado.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Rada (2010), elaboró una investigación sobre “Identidad Corporativa y su Relación con la Productividad de las Empresas Mayoristas de Accesorios Celulares”, para optar al grado de Magíster en Gerencia de Mercadeo en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin. Los autores consultados fueron Van Riel (1997), Serna (2006), y Costa (2003), Koontz. y Wehirich (2001).

El estudio tuvo como objetivo la identidad corporativa y su relación con la productividad de las empresas mayoristas de accesorios celulares Maccel 72 y Telemax, para identificar las posibles fallas a este respecto, tomando en cuenta diversos elementos esenciales para su análisis, como lo son las

comunicaciones, comportamiento, simbolismo percepción, eficacia, eficiencia, efectividad y la matriz FODA.

La Metodología aplicada en la investigación fue descriptiva y correlacional y de campo, con un diseño no experimental y transversal, considerando como población externa a 112 sujetos, utilizando la técnica de la encuesta, los autores de los instrumentos son: Chacín (2004) y Fernández (2003) con un instrumento externo, de 41 ítems, con una confiabilidad según el método de Cronbach de 0,84 y 0,87 respectivamente; los resultados de la investigación indicaron la poca importancia que la empresas toman a su identidad y como está afectando la comunicación su productividad.

La investigación es de vital importancia para el presente estudio, debido a la prestación de un servicio, estableciendo la forma de cómo la productividad tiene relación directa con una planificación adecuada a las ventas de los celulares. De igual manera, aporta al desarrollo del marco teórico, en relación a los indicadores toma de decisiones y evaluación del desempeño, estableciendo la necesidad del uso de tales elementos para medir la productividad de las empresas.

Pose (2009), publicó un estudio en la Revista Negotium, el cual estuvo orientado a “La telefonía Celular en la Era BlackBerry: El nuevo compañero de bolsillo”, el cual tuvo como interés académico de profundizar y aportar estadísticas recientes sobre el uso del BlackBerry. Apoyado en fuentes electrónicas como: www.wikipedia.com, www.BlackBerry.com, entre otros.

Concibiendo de forma global al tema de la telefonía celular como un tipo de telefonía caracterizado por su portabilidad, y las posibilidades de ir más allá de la convencional comunicación de voz. La evolución de los teléfonos celulares se ha adaptado a los gustos y necesidades de las personas, los cuales son cada vez mayores, haciendo que aparezcan teléfonos como el BlackBerry, el cual brinda infinidad de funciones y aplicaciones que hoy en día son de gran utilidad para los consumidores, como lo es el uso del correo electrónico mediante este tipo de dispositivo.

Con la idea de explorar sobre el uso del BlackBerry se realizó un estudio de documental y de campo. La sección documental se ha tratado de sintetizar en el marco teórico. En la parte de campo se aplicó una encuesta a dos grupos diferentes de personas, que poseen celular BlackBerry y los cuales fueron escogidos al azar en la Universidad Católica Andrés Bello y en un café de la Gran Caracas.

El primer grupo estuvo conformado por 25 jóvenes de edades entre 19 y 22 años, y el segundo grupo por 25 adultos de 25 a 30 años de edad. La encuesta constaba de 5 preguntas simples con diversas opciones de respuesta en cada una, sobre el uso y funcionamiento del BlackBerry.

De las encuestas realizadas a las 50 personas, se puede decir que se obtuvieron resultados muy parecidos en cada una de las respuestas las cuales son presentadas a continuación: Aproximadamente el 83% de las personas adquieren un BlackBerry por las diversas aplicaciones que trae, mientras que un 17% mayormente jóvenes lo adquieren porque es un

teléfono que se encuentra de moda y pueden estar comunicados con sus amigos a través del BlackBerry Messenger, lo que convierte a esta aplicación la más utilizada por ellos conjuntamente con el Windows Live Messenger; y a pesar que en el grupo de adultos es más común el uso del correo electrónico ésta aplicación no la dejan de lado utilizándola para comunicarse con sus familiares y amigos.

Por otra parte, se obtuvo que el medio de comunicación más utilizado por las personas que poseen este teléfono celular es el BlackBerry Messenger y los correos electrónicos dejando a un lado las llamadas telefónicas o la mensajería de texto. La descarga de aplicaciones son muchas pero en general se tiene que un 5% se ha descargado de 9 a 12 aplicaciones, el 66% de 6 a 8 y el 29% restante se ha descargado de 3 a 5 aplicaciones en su dispositivo.

Se evidenció que el manejo de las diversas aplicaciones son fáciles para un 21% en su mayoría jóvenes, normal para un 54%, difícil para un 13% principalmente para las personas adultas e igual que cualquier otro teléfono celular para el 12% restante. Cuando se les preguntó acerca de la conexión a internet se obtuvo que un 37% la consideran lenta sobre todo cuando se ingresa a una página que contiene muchas imágenes, mientras que el otro 63% piensan que la conexión es normal y buena tomando en consideración el dispositivo con el que se están conectando.

Se concluyó que un BlackBerry sería la mejor manera en la actualidad para poder aprovechar esa gran evolución tecnológica, ya que éste nos

brinda la posibilidad de comunicarnos de diversas maneras ya sea a través de llamadas, mensajería de texto, correo electrónico o el ya popular BlackBerry Messenger, además de esto se puede navegar en internet y disfrutar de una infinidad de aplicaciones las cuales son de fácil manejo.

Tal investigación es relevante para el desarrollo del presente estudio, evidenciando la importancia que tiene en la actualidad para las personas, el uso del celular BlackBerry ya no sólo es para altos ejecutivos, sino para cualquier usuario que le guste estar de la mano con la adquisición de tecnología de punta y sobre todo con el uso de la función Messenger para estar conectado en todo momento con su red de amistades.

Sardiña (2008), realizó un estudio titulado “Administración de Ventas sobre Productos de Automatización Industrial del Municipio Maracaibo”, para optar al grado de Magíster en Gerencia Empresarial de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Considerando la bibliografía de: Artal (2006), Manera, Pérez y Mercado (2000), Mercado (2002), entre otros.

La administración de ventas es un elemento fundamental en el desenvolvimiento y desarrollo comercial de las empresas que suministran productos y servicios de automatización industrial con tecnología neumática. El objetivo de la investigación es el análisis del proceso de administración de ventas de los productos de automatización industrial que se basan en la tecnología neumática del municipio Maracaibo.

Se realizó una búsqueda de antecedentes de investigaciones anteriores que trataron el tema y se desarrolló un marco teórico en función de

literatura especializada. El tipo de investigación fue exploratoria descriptiva, con diseño no experimental ya que la variable objeto de estudio no fue manipulada y fue observada en su contexto natural, al ser medida la variable en un momento determinado fue transeccional. La población de la investigación estuvo compuesta por cinco (5) Gerentes o Coordinadores del departamento de ventas, utilizando como medio de recolección de datos una encuesta estructurada con posibilidad de opciones múltiples.

Los resultados arrojaron que el proceso de la administración de ventas recae sobre el gerente o coordinador tal y como lo plantea la teoría, con la particularidad que este no participa en el desarrollo del plan estratégico de objetivos y que aun cuando no están definido los roles y tareas en la estructura de la organización para la mayoría el Gerente o Coordinador solapa esta carencia con la división y asignación de tareas. Se realizan recomendaciones en relación a la participación del gerente como consultor en la generación del plan estratégico y en la definición de los roles y división del trabajo en la estructura.

El aporte de este estudio a la presente investigación radica en el uso de la variable administración de ventas y su importancia para el desenvolvimiento y desarrollo comercial de las organizaciones. Por tal motivo, es de útil su uso como antecedente para la construcción del marco teórico en la dimensión situación actual con la matriz FODA, la cual también sirvió de utilidad para el desarrollo de la discusión de los resultados.

Kuster y Canales (2006), publicaron un estudio en la revista *Universia Business Review*, titulado “Evaluación y Control de la Fuerza de Ventas: Análisis Exploratorio”, el cual tuvo como objetivo analizar la evaluación y control de las fuerzas de ventas. Siendo soportada en las teorías de: Baldauf, Cravens y Grant (2002), Kuster (2002), Varela (1999); entre otros.

Se afirmó que el control sobre la fuerza de ventas, se ha convertido en un factor clave para el éxito comercial de las empresas, y ello como consecuencia de la necesidad de las organizaciones de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción al cliente.

El trabajo fue exploratorio, se realizó mediante envíos de cuestionarios postales a los directores de marketing y ventas de las 800 empresas españolas con mayor volumen de facturación, según ranking de Dun & Brandstreet. La elección de grandes empresas se debió a la necesidad de contar con equipos de vendedores de un tamaño suficiente como para realizar un seguimiento completo de los mismos.

En la elaboración del cuestionario se consideraron opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Al cierre de la fecha de recepción se obtuvieron 41 respuestas válidas, lo que supuso un ratio de respuesta del 5,1 por ciento. Dando como resultados, las magnitudes relacionadas con fuerza de ventas, es uno de los aspectos más importantes en la evaluación y control de los vendedores, ya que al final, todas sus actividades deben producir unas ventas para la empresa.

Esta publicación es de interés para el presente estudio por la descripción de la dimensión control de la fuerza de ventas, tales resultados evidenciaron que el uso del control se enfoca a los resultados de las ventas, y no al control directo del vendedor, facilitando de esta manera la motivación económica al no requerir la previa definición por parte de la empresa, de la forma adecuada de actuar.

Díaz (2005), desarrolló un estudio sobre las “Estrategias de Ventas Personales en las Pequeñas Agencias Publicitarias”, para optar al grado de Magister en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Mercadeo en la Universidad del Zulia. El estudio estuvo dirigido a determinar las estrategias de ventas personales utilizadas por las pequeñas agencias publicitarias en el municipio Maracaibo Estado Zulia, basándose en los planteamientos de Ansoff (1999), David (1999), Johnsoff y Marshall (2003), y Anderson, Hair y Buch (1995).

El tipo de investigación fue descriptivo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo compuesta por diecisiete (17) pequeñas agencias de publicidad, realizándose un censo poblacional. La recolección de datos se llevó a cabo utilizando como técnica la entrevista personal y como instrumento un cuestionario estructurado, el cual fue analizado con estadísticos descriptivos.

Los resultados indicaron que existe una discordancia en los resultados obtenidos ya que el mayor porcentaje de la fuerza de ventas cuenta con estrategias específicas para ejercer sus funciones, logrando objetivos

claramente cuantificables, altos conocimientos de los factores internos y externos, así como el manejo efectivo de métodos y técnicas utilizadas. A su vez, presentan deficiencias en el control de las estrategias, impidiendo obtener el mayor provecho de su aplicación en el entorno de las ventas personales, y limita las posibilidades de introducir las desviaciones pertinentes.

Por lo que se recomendó, proceder a un diagnóstico interno de los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación. Realizar estudios de oferta y la demanda en materia publicitaria. Capacitación, formación y desarrollo de la fuerza de ventas para optimizar los métodos y técnicas. Reformular y determinar las metas para el logro de los objetivos. Implementar controles efectivos, definiendo los estándares de ejecución y acciones de supervisión permanentes.

Este trabajo contiene información idónea en el uso de los indicadores: planificación, dirección y control, siendo pertinente para el presente estudio al considerarlos en el desarrollo del marco teórico y por ende la construcción del instrumento de investigación para la consecución de los objetivos propuestos.

Así mismo, sus resultados servirán para contrastar los diversos resultados con lo observado en la investigación presente para darle continuidad al proceso científico, el cual servirá de aporte a futuras investigaciones.

2. BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas tienen el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De este modo, el fin que tiene la confrontación de autores, es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizan en el trabajo.

2.1. ADMINISTRACIÓN

Koontz y Weihrich (2007, p.4), definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”, desempeñando de este modo funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, aplicando tales procesos en toda la empresa en todos las áreas componentes del sistema para generar un excedente.

Bateman y Snell (2005), lo definen como el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una empresa, cumpliendo las tareas con eficacia y eficiencia, alcanzando las metas organizacionales y hacerlo con el mínimo desperdicio de recursos; es decir, usando el dinero, tiempo, materiales y personas de la mejor manera posible.

Sastre y Aguilar (2003), plantean que la función administrativa es un proceso continuo en el que la organización desarrolla una serie de planes y

proyectos a favor de sus colaboradores desarrollando en ellos sus talentos, motivos, necesidades y valores.

Con la finalidad de garantizar que todas las acciones propuestas por la empresa, puedan ejecutarse en forma sistemática y continua atendiendo a unos objetivos bien claros y concretos. Por eso los equipos directivos deben estar conscientes de lo importante y relevante que resulta para todos el cumplir de manera eficiente este papel como planificadores.

Según Gómez y Balkin (2003), la administración examina a las empresas desde el punto de vista de los encargados de coordinar las actividades de diferentes grupos y unidades a lo largo de toda la vida de la organización. Considerando una unidad de mando, dirección y equidad entre el personal que labora en la empresa.

De las definiciones anteriores se infiere que la administración, es una actividad de relevante interés dentro de las actividades de cualquier empresa, dado que implica establecer los logros de los objetivos planteados. La práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana así como también en las organizaciones, colegios, gobierno y sociedad.

2.2. VENTAS

Jobber y Fahy (2007), conceptualizan las ventas como el contacto directo con un cliente, la cual va a permitir una interacción directa entre el comprador y el vendedor, en la cual el segundo debe identificar necesidades

y problemas específicos del primero y personalizar la presentación de las ventas en función de este conocimiento, ahondando en los requerimientos del cliente de forma individual.

Dwyer y Tanner (2007), la conciben como la interacción entre el comprador y el vendedor, en el cual el segundo debe coordinar la comunicación de los esfuerzos de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente, siendo de mayor importancia si la organización desea mantener las relaciones con sus compradores.

Es el proceso que implica identificar las necesidades del comprador y adaptar el argumento a éstas, por lo tanto, este método cuenta con dos componentes: identificar las necesidades y hacer la presentación. La venta para satisfacer necesidades funciona mejor cuando existe una variación de requerimientos entre las necesidades de los compradores y las opciones que ofrecen los productos, al contrario de lo que ocurre con ventas de especialización donde se adapta el desempeño del producto a las necesidades específicas del cliente.

Weitz, Castleberry y Tanner (2005), manifiestan que los puestos de ventas implican buscar clientes nuevos, aumentar las ventas a los clientes actuales, hacer presentaciones del producto, negociar precios y condiciones de entrega y redactar pedidos. Por otra parte, el resto del tiempo de las actividades de ventas es establecer juntas, trabajar con personas de apoyo de sus empresas (ventas internas), viajes, esperando por una entrevista de ventas, haciendo trámites y dando servicio a los clientes.

Los autores citados coinciden en el término venta como una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos o servicios) en su mercado, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Las ventas es un proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio, que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor, atendiendo de esta manera los requerimientos de las personas con el propósito de obtener un lucro con el proceso de compra venta.

2.3. ADMINISTRACION DE VENTAS

Churchill, Ford y Walker's (2007), la definen como el grupo de actividades, procesos y decisiones que consideran la función de la distribución de los recursos de una organización. Para administrar correctamente una fuerza de ventas se requiere entender su complejidad y de la toma de decisiones necesarias para administrar esas actividades, formulándose de modo tal que respondan debidamente a las circunstancias del ambiente de la empresa y ser congruentes con las estrategias de mercadeo de la compañía.

Stanton, Etzel y Walker (2007), lo definen como el proceso de aplicación de tres etapas (planear, implantar y evaluar), en la fuerza de

ventas y sus actividades. Tales procesos incluyen el establecimiento de metas de ventas, y planear todas las actividades para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Seguidamente se debe organizar, formar y operar la fuerza de ventas para implantar los planes estratégicos para alcanzar las metas fijadas. Las cualidades que llevan a una buena administración de ventas suelen ser las contrarias de los atributos de un buen vendedor, dado que los encargados de las ventas se motivan y se tienen confianza, trabajan de manera independiente, en cambio, los gerentes de ventas deben trabajar con otros, de los que dependen y deben estar preparados para dar los reconocimientos, más que percibirlos.

Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004), refieren que las ventas deben administrarse si se pretende contribuir a los objetivos de la empresa, dicho proceso consta de la interrelación de: la formulación del plan de ventas, implementación del plan de ventas y la evaluación y control de la fuerza de ventas.

Unas ideas y reflexiones acerca de la administración de ventas tienen relación con el aspecto de la dirección del personal de ventas y de las operaciones de mercadeo de una empresa. Por lo tanto, un buen uso de los recursos llevará a conseguir los objetivos que se propongan y para ello la administración de ventas debe dar respuesta a las situaciones que se presenten, sacando de las debilidades y amenazas del entorno donde se manejan las fortalezas y oportunidades para sobrevivir en el mercado.

2.3.1. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Churchill y otros (2004), formulan una serie de procesos interrelacionados para concebir el proceso en la gestión de las ventas, tales como se reseñan a continuación:

A) Formulación de un programa de ventas; referido a los factores del entorno que presenta la organización, los encargados de tales funciones deben organizar y planificar todas las actividades concernientes de las ventas personales y la suman a los demás elementos de la estrategia de mercadeo de la empresa.

B) Aplicación del programa de ventas; el cual considera la implantación al seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar y poner en práctica las políticas y procedimientos que orientaran sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.

C) Evaluación y control del programa de ventas; relacionado a la fase del monitoreo al elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas; por el contrario cuando el desempeño no es el esperado, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

Se analiza que las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades a favor del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. De igual manera, se persigue formar administradores eficientes, adaptables a las circunstancias, líderes emprendedores que constituyen el motor del cambio dentro y fuera el

negocio. Este tipo de empresas tiene como objetivo fomentar un entorno en el que dicho objetivo esté presente en cada una de las decisiones que tomen. Para esto se requiere un director general que tenga experiencia en mercadeo para dirigir las actividades inherentes de su gestión.

La última función del proceso de administración de ventas consiste en evaluar y controlar a la fuerza de ventas. Es en este punto que se evalúa a los vendedores respecto a si cumplieron los objetivos de venta y siguieron las políticas de administración de cuentas.

2.4. ANÁLISIS SITUACIONAL

Kerin, Hartley y Rudelius (2007), opinan que el análisis situacional responde a preguntas tales como: ¿Dónde ha estado recientemente la empresa o el producto?, ¿Dónde está ahora?, y ¿Hacia dónde se dirige?, en dirección al proceso de planeación de la empresa y a factores externos y las tendencias que le afectan.

Jones y George (2006), establecen que para la formulación de estrategias es conveniente desarrollar una matriz FODA, estableciéndolo como un ejercicio de planeación en el que los administradores identifican las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa. A partir de esta herramienta los administradores de toda la compañía eligen las estrategias corporativas, empresariales y funcionales para situar mejor a la empresa de modo que pueda cumplir con sus valores organizacionales.

Por su parte, Dieztra y Zeballos (2005), refieren que el análisis situacional proporciona información que sirve como guía a los interesados en conocer el nivel de eficiencia de una empresa, mediante la descripción y explicación de los objetivos, actividades, conductas, procesos, infraestructura y el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.

De las opiniones tratadas por los autores, el análisis situacional se basa en la utilización de una matriz FODA, la cual es de utilidad por la administración de ventas, dado que facilita el trabajar en la presentación de nuevos productos, ampliar el horizonte de nuevos mercados, gama de servicios y unidad estratégica de negocios.

Adicionalmente, el análisis situacional permite conocer el estado real de la organización, con respecto a sus fortalezas y oportunidades, considerando las debilidades y amenazas para tomar decisiones que atenúen los efectos que puedan representar un perjuicio para la situación económica de la empresa.

2.4.1. FORTALEZAS

Kotler y Armstrong (2006), asumen las fortalezas de una empresa como los atributos internos enfocados al logro de los objetivos institucionales o atributos internos de una compañía que inhiben o dificultan el éxito de la empresa. Pride y Ferrel (2006), la definen como una la ventaja competitiva en las capacidades que tiene una organización al cumplir con las necesidades de un comprador.

Según Churchil y otros (2004), las políticas, los recursos y los talentos constituyen una parte importante del ambiente interno de las empresas que se dedican al servicio del cliente. La formulación de planes de mercadeo se origina cuando los encargados definen una misión y visión para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Se analiza que las fortalezas de una empresa abarcan todas las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas y en el mercado por los trabajadores, ayudando así a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas. Abarcando de este modo, todos los aspectos, tales como: uso de tecnología, personal altamente calificado, disposiciones físicas acordes a las exigencias de los clientes que internamente posee cada empresa lo cual la hace diferente del resto de la competencia.

2.4.2. DEBILIDADES

Pride y Ferrel (2006), argumentan que las debilidades son cualquier limitación presente en una organización para ser asumida en la aplicación de cualquier plan marketing propuesto, estos son elementos presentes dentro de la compañía para determinar el nivel de eficacia de los planes desarrollados.

De la misma manera, Gutiérrez (2005), expone que una vía para construir una estrategia de cambio es evaluar la situación interna de la organización con respecto a su misión y visión con el objeto de determinar

sus debilidades, incluyendo para ello la cultura organizacional, desempeño de la organización, tecnologías, competencias, recursos, entre otros. Las que impidan o dificulten la realización de la misión y visión de la empresa.

Ferrel, Hartley y Lucas (2002), sostienen que las debilidades existen dentro de la empresa o en las relaciones clave entre ésta y sus clientes u otras organizaciones. El director de marketing debe desarrollar estrategias que apalanquen estas capacidades a manera de ventajas competitivas, al mismo tiempo, puede crear estrategias para superar las debilidades de la empresa.

De las definiciones dadas, se argumentan que las debilidades son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o en el caso de estar presente, identificando las debilidades se posibilita desarrollar una adecuada solución para atacarlas. Igualmente, las debilidades son situaciones que se originan dentro de las mismas organizaciones como consecuencia de políticas poco acordes con la realidad económica, por ello es de utilidad usar las fortalezas con las que cuenta la empresa en beneficio de la solución de cualquier inconvenientes que puedan presentarse para los encargados de la administración de ventas.

2.4.3. OPORTUNIDADES

Stanton y otros (2007), refieren que las oportunidades a menudo se originan fuera de la organización por tratarse de agentes ajenos a la

empresa, razón por la cual ésta no los puede controlar. Pride y Ferrel (2006), las oportunidades son todas aquellas condiciones que podrían resultar favorables para la organización, las cuales deberían utilizarse de manera apropiada.

Ferrel y otros (2002), conciben las oportunidades son el resultado de apalancar las fortalezas para crear capacidades y ventajas competitivas, se debe estar al tanto de las tendencias y situaciones del entorno externo, subrayar las fortalezas internas, ignorando las consideraciones de orden externo pudiendo hacer que una organización eficiente pueda no pueda adaptarse cuando los cambios del entorno mejoren o impidan las posibilidades de oferta de la empresa hacia los clientes.

Unas ideas y reflexión es que las oportunidades son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Es el resultado de las condiciones presentes en el ambiente externo de la empresa que puede favorecer el funcionamiento de la organización y para ello los encargados de la administración de ventas deben sacarle provecho para crear ventajas competitivas en el mercado.

2.4.4. AMENAZAS

Stanton y otros (2007), refieren que las amenazas a menudo se originan fuera de la organización por tratarse de agentes ajenos a la empresa, razón por la cual ésta no los puede controlar. Tales agentes son

externos a los objetivos de la empresa por lo que es recomendable diseñar una estrategia que represente una oportunidad para atacar dicha amenaza.

Dwyer y Tanner (2007), evalúan que las amenazas son las condiciones adversas potenciales en el ambiente de una empresa, tales como: un margen restringido por una competencia de precios vigorosa y precios de entrada crecientes, al igual que la regulación de prohibición una entrada o la opción de distribución particular de un producto.

Ferrel y otros (2002), sugieren para tratar las amenazas de toda empresa se debe al apalancar las fortalezas para crear capacidades y ventajas competitivas, se debe estar al tanto de las tendencias y situaciones del entorno externo, subrayar las fortalezas internas, ignorando las consideraciones de orden externo pudiendo hacer que una organización eficiente pueda no pueda adaptarse cuando los cambios del entorno mejoren o impidan las posibilidades de oferta de la empresa hacia los clientes.

De los aspectos tratados por los autores acerca de las amenazas, se puede decir que incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.

La administración de ventas tiene como función considerar todas las dificultades que puedan acarrear el buen funcionamiento de la empresa y convertir esos inconvenientes en oportunidades para la organización, siendo proactivos y no reactivos en su gestión.

2.5. PLANIFICACION DE VENTAS

Lehmann y Winer (2007), establecen en el proceso de planeación un estudio de la situación actual que debe examinar el ambiente de mercado del producto o servicio, los objetivos, la estrategia y programas basados en el análisis siendo dirigidas éstas acciones por el gerente del producto, siendo un documento por escrito contentivo en las directrices de los programas y asignaciones de marketing del centro de negocios a lo largo del periodo de planeación.

Los objetivos del plan de mercadeo tienen relación con: definir la situación actual del producto, definir los problemas y las oportunidades de la empresa, establecer los objetivos, definir las estrategias y programas necesarios para alcanzar los objetivos, determinar la responsabilidad de su consecución, alentar un pensamiento riguroso y lógico y por último, crear la orientación cliente-competencia.

Cravens y Piercy (2007), conciben la planificación como un proceso organizativo en el que las interacciones y debates entre los ejecutivos conforman los resultados, la dimensión analítica de la planeación consiste en las herramientas de forma sistemática (técnicas analíticas, procedimientos y sistemas formales) necesarias para desarrollar planes estratégicos sólidos y probados. Es la manera de cómo perciben los directores las actividades de planificación y a los supuestos estratégicos que hacen, así como el grado de participación en el proceso

Mosley, Meggison y Pietri (2005), afirman que la planificación significa decidir que se hará en el futuro, es decir, planear es mirar hacia adelante. Un gerente debe ser disciplinado para señalar y crear acciones concretas y efectivas, con la intención de incorporar habilidades cognitivas y organizativas como: fijar objetivos o metas, aplicar líneas de que permitan realizar evaluaciones permanentes a fin de reorganizar y reconducir los procesos organizacionales, como estar atentos y vigilantes para que los empleados cumplan los planes de mejora.

En relación a esto, es relevante que los equipos directivos apliquen esta función para programar el trabajo, elaborar planes donde los empleados cumplan las tareas asignadas, con la finalidad de proveer cambios y estar preparados para cualquier eventualidad. Es decir, que los gerentes para velar por el buen funcionamiento de la empresa deben construir con el colectivo la misión, visión, y estrategias para saber y jerarquizar las acciones necesarias para las empresas de servicio técnicos a BlackBerry.

Para tal efecto, es necesario desarrollar los indicadores: misión, visión, estrategias de ventas y toma de decisiones porque juntos darán una idea de cómo debe desarrollar la planificación para la administración de ventas en las empresas de servicio técnico a celulares BlackBerry en el municipio Maracaibo.

2.5.1. MISION

Jobber y Fahy (2007), consideran que la misión de una empresa se compone de su duración y especificidad en el área donde se desarrolla. Para ello es necesario preguntarse ¿En qué negocio se está? y ¿En qué negocio se quiere estar?. Las respuestas definen el alcance y las actividades de la organización y vendrán determinadas por una valoración de las necesidades del mercado, las competencias de la empresa y de la personalidad de sus altos directivos.

La dirección debe tener cuidado para no hacer una definición demasiado amplia, aunque también se puede justificar por las mismas razones que hay que evitar una definición del negocio demasiado estrecha. Los antecedentes de la empresa y la personalidad de sus gerentes son los determinantes finales de la misión de una empresa, así como también sus creencias.

Según Jones y George (2006), al determinar la misión de una empresa, es necesario dar respuesta a ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?, ¿Cómo satisfacemos las necesidades de los clientes?, las respuestas a estas interrogantes no sólo satisfacen las necesidades inmediatas al mismo tiempo satisfacer las necesidades futuras.

Chiavenato (2002), hace énfasis en la misión un carácter de ser fuente de recibir un encargo, por lo que es la razón de ser de la empresa, es la

finalidad o el motivo que condujo a la creación y al que debe servir. La misión debe contemplar la normativa del negocio en atención a las necesidades externas de la empresa, es decir, atiende los requerimientos del mercado.

De las anteriores conceptualizaciones se señala el aporte que hace este enunciado con relación a la estabilidad y coherencia en la administración de ventas, así como llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación cónsona y duradera entre las dos partes. La misión también describe el ambiente en el que la organización desarrolla su gestión, permitiendo no sólo a clientes como a proveedores sino también socios, conocer el área que abarca la empresa.

2.5.2. VISIÓN

Porter (1980 citado en Jobber y Fahy 2007, p.329), la define como “una declaración coherente y poderosa de lo que debería intentar alcanzar el negocio”. En efecto, se trata de visualizar el futuro el cual implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Collis y Montgomery (2007), consideran en la formulación de la visión sirve para darle dirección a toda organización, la cual sostiene como base

para trazar las estrategias de la empresa. La capacidad de manejar una visión cónsona con la realidad del mercado es un buen indicador para establecer ventajas competitivas. Una visión poderosa extiende la vida útil de la empresa, siendo para muchos dirigentes una aspiración ambiciosa que debe tener la corporación.

Bateman y Snell (2005, p.366), establecen que la visión “es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización”. Propone y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?.

Dentro de este marco de definiciones, se expresa que la visión es una fuente de inspiración para toda organización, debido a su carácter esencial que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Igualmente, sirve de motivación en todo el personal para realizar acciones apegadas a los parámetros de lo que indica la visión. Sugiriendo a la dirección tienen que dar el ejemplo. Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

2.5.3. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Para Porter (citado en Cravens y Piercy, 2007), una estrategia eficaz debe contener las siguientes características: posición competitiva única para la empresa, actividades particularizadas para la estrategia, claras opciones y elecciones frente a los competidores, ventaja competitiva emanada del ajuste entre actividades, la sostenibilidad proviene del sistema de actividades y no de las partes y por último, la eficacia operativa se da por sentada.

La estrategia consiste en las decisiones que toman la alta dirección y las acciones resultantes para lograr los objetivos definidos del negocio, el rendimiento de la empresa, cuyo éxito es esencial que se ajuste a las capacidades de la organización a las oportunidades de proporcionar un valor superior para el consumidor a largo plazo. Las estrategias de marketing deben acercarse más a los consumidores, contrarrestar las amenazas competitivas y fortalecer las ventajas competitivas.

Peter y Olson (2006, p.28), definen las estrategias de ventas como el “conjunto de estímulos colocados en el ambiente del consumidor cuyo objetivo es influir en sus afectos, cognición y comportamientos”. Siendo diseñadas no sólo para influir en los clientes sino también para recibir influencia de ellos.

Zeithaml y Bitner (2002), describen las estrategias de administración utilizadas para influir directamente en las percepciones del servicio, tales como:

A) Medición y administración de la satisfacción del cliente y de la calidad en el servicio; para darle seguimiento a las tendencias, en el diagnóstico de la situación y el establecimiento de vínculos con otras estrategias que de manera similar se centren en el consumidor.

B) Proponerse la calidad y la satisfacción del cliente en cada encuentro del servicio; se requiere disponer de la documentación clara de todos los encuentros con el cliente, con el objeto de establecer estrategias en función de la recuperación efectiva cuando el cliente se ha decepcionado durante la prestación del servicio, lo que conlleva al análisis del proceso y el sistema con la función de determinar la raíz de las causas de las fallas.

Por otra parte, se debe facilitar la adaptabilidad y la flexibilidad; referido a la necesidad de conocer cuándo y cómo puede flexibilizarse el sistema y cuándo y cómo explicar a los clientes los motivos de interferencia con respecto a una solicitud incumplida. El conocimiento del término de servicio, del proceso de entrega y la forma de cómo opera, así como los estándares del sistema permiten que los trabajadores comuniquen a los consumidores sobre lo que sucedió.

De igual manera, el impulso de la espontaneidad; en donde los clientes pueden experimentar encuentros memorables con relación a una buena experiencia con el vendedor, para ello es imprescindible la selección y

capacitación del personal del área de ventas con la firme orientación del área de ventas. Igualmente, ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles, por lo tanto, los administradores de ventas deben estar conscientes que no necesariamente el cliente siempre tendrá la razón, para dicha situación el empleado necesita destrezas apropiadas que les permitan hacer frente a tales situaciones y resolver los problemas con el fin de manejar a los clientes difíciles.

De los supuestos anteriores, se analiza que las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

En este sentido, las estrategias de ventas por lo general son formuladas por los niveles más altos de la empresa, sin embargo, es recomendable la participación de todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo ser los medios o las formas para lograr los objetivos; con la menor cantidad de recursos, y tiempo posible, ser claras y comprensibles para todos y estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

2.5.4. TOMA DE DECISIONES

Koontz y Wehrich (2007), aseguran que la toma de decisiones es parte de la planificación, en la cual se lleva una metodología para dicho

proceso, en el establecimiento de premisas, identificación de alternativas, evaluación de alternativas en términos de la meta buscada y por último, la elección de una alternativa, es decir, la toma de una decisión.

Las personas encargada de tomar una decisión actúan de manera racional en caso de no ser acertadas en el momento preciso, sin embargo deben tener una idea clara de las líneas de acción a través de las cuales pueden alcanzar una meta en las circunstancias y limitaciones de su entorno, así como el de poseer la información necesaria y las habilidades para analizar y evaluar las alternativas en la dirección de los objetivos internos de la empresa.

Para los mismos autores, un administrador debe tomar en consideración las limitaciones en cuanto a: la información, tiempo, y de certeza, la cuales limitan la forma de solucionar problemas, por lo que siempre existe del riesgo de la interferencia con el deseo de alcanzar la mejor solución dadas las circunstancias.

Hernández (2002), especifica que la toma de decisiones es una función inherente de todo administrador siendo de interés el de elegir un curso de acciones entre dos más alternativas, considerando todas consecuencias y riesgos que puedan presentarse en el futuro inmediato de la empresa. De modo, es necesario el requerimiento de la definición de normas de operación de un sistema o proceso para saber las desviaciones entre el deber y el ser en el funcionamiento de una organización.

El primer requisito para la solución de un problema es determinar el punto de partida con el que se va a medir, definiendo los estándares que se pretendan lograr, siendo de este modo indicadores de calidad de un proceso en la creación de un producto o servicio, al no poseer estándares no se podrá medir y mucho menos determinar un problema y sus causas.

Hernández (2006), contempla seis pasos para el proceso de solución de problemas en una empresa, los cuales se someten a políticas, planes, parámetros, para ajustar las desviaciones a las normas. En todos los niveles se toman decisiones de acuerdo a los objetivos internos de la empresa o para ajustar una variable a lo establecido por información generada en la fase del control, tales pasos se describen a continuación:

A) Diagnóstico del problema; es necesario identificar la situación del problema, en relación a su ubicación en el contexto donde se presenta, en qué área, persona o insumo. De igual manera, cuándo ocurre, con qué frecuencia y con cuál tendencia, si el diagnóstico es errado, el trabajo en las siguientes fases tendrá falla de origen.

B) Investigación u obtención de información; si la empresa cuenta con mediciones continuas sobre lo acontecido dentro de ella, dispone de fuente de información, por el contrario si la empresa tiene datos aislados o desprendidos de otras áreas, se sabe que no cuenta con un sistema de información real de la empresa, por lo que es necesario contar con información y parámetros de la empresa en si fase de diagnóstico.

C) Desarrollo de opciones; los encargados en la solución de problemas puede ver soluciones en donde nadie la ve, para convertir los problemas en oportunidades, pero cada solución debe compararse con otros arreglos: Por lo general las empresas tienen su política de ingreso de trabajadores, lo cual indica que se necesitan tres personas para ocupar un cargo en la empresa o para comprar se necesitan tres presupuestos como mínimo.

D) Experimentación; Hernández (2006), considera que el encargado de la solución de problemas debe poner a prueba sus opciones como se conocen como pruebas pilotos, por lo que se hace necesario tomar una muestra de los trabajadores para no estudiar la totalidad.

E) Análisis de restricciones; estando sujetas a las políticas, normas, leyes que rijan la empresa, tiempo, oportunidad, contratos colectivos, recursos económicos, en ocasiones malas experiencias anteriores, la situación política del país, además de factores sociológicos y culturales.

F) Evaluación de opciones; siendo una importante debido al uso de la ponderación por parte de quienes toman las decisiones, evaluando: ¿Cómo contribuye esta opción al cumplimiento del objetivo y misión?; ¿En qué medida se afecta a otras operaciones y áreas?; ¿Qué resistencia al cambio puede tener?, ¿Cuántos recursos se requieren?, entre otras preguntas.

G) Toma de decisiones; es el punto crucial del proceso, un gerente que no solucione problemas, estará destinado al fracaso.

H) Formación de planes de corrección; dependiendo de la naturaleza del problema, se debe elaborar un tipo de plan para corregir su causa,

estableciendo modelos para romper con falsas creencias en la política de una empresa y por último.

l) Ejecución y control; es el paso que garantiza la aplicación de la decisión, observándose el efecto por medio de herramientas estadísticas y graficas de control. así mismo, en esta eta se evalúa no sólo el rendimiento del gerente sino también de sus subordinados.

Una ideas y reflexiones acerca del indicador toma de decisiones en la administración de ventas, es un procedimiento que se inicia con la elección de una entre varias alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: en el trabajo, familiar, haciendo uso de pasos sistemáticos que brinda la administración de ventas, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

En efecto, al tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización.

2.6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE VENTAS

Según Kerin, Hartley y Rudelius (2007), la implantación es la segunda fase del proceso de marketing estratégico y consiste en la aplicación del plan de mercadeo que surge de la fase de planificación y es en esta etapa en donde se obtienen los recursos, se diseña la organización para el marketing, desarrollo de calendarios y se ejecuta el programa.

Kerin y otros (2004), sostienen que la implementación del plan de ventas se centra en: hacer lo correcto, haciendo bien las cosas, comprendiendo el: reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, la capacitación, motivación y por último la remuneración.

Entre orden de ideas, Zeithaml y Bitner (2002), aseguran en esta fase que para el desarrollo de productos tangibles, ésta incluye la construcción de prototipos del bien y la prueba de la aceptación del cliente, siendo difícil cuando es intangible y consumido de forma simultánea, de tal forma, surge la necesidad de involucrar tanto a clientes como vendedores de contacto, así como los representantes de la gerencia de mercadeo, operaciones y recursos humanos para construir un manejo del servicio detallado que represente el plan de implementación.

De las consideraciones anteriores, se deduce que para lograr la implementación de un plan de ventas en una empresa es necesario transitar desde la planificación describiendo los enunciados que permitirán modelar

las conductas de los miembros de la organización tomando en cuenta en este aspecto las normas y las actitudes de los trabajadores.

Es por ello de vital importancia en esta fase de la administración, seleccionar al personal que va a ser el encargado de la fuerza de ventas , el cual a través de la capacitación va a modificar sus conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, modificando los valores y creencias que los preceden.

En este orden de ideas, se hace necesario descomponer la dimensión implementación de la administración de ventas en los indicadores: selección de personal, capacitación de personal, motivación y relación con proveedores, dándole cumplimiento así a los objetivos de la investigación.

2.6.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Koontz y Weihrich (2007), consideran en el desarrollo y capacitación del administrador se debe soportar en un análisis de sus necesidades, en respuesta a una evaluación previa del comportamiento real con el requerido para un área específica de la empresa, en el área de ventas un buen gerente requiere capacitares en áreas como: ingeniería, comercialización y finanzas. Aunado un mejoramiento continuo de necesidades futuras para diagnosticar cuáles serán las nuevas habilidades requeridas a los cambios constantes en la tecnología y los procesos.

Churchill y otros (2004), establecen que luego de haber determinado los requerimientos necesarios en un puesto de trabajo y se han reclutado

algunos candidatos, la tarea final es determinar qué aspirantes cumplen mejor dichas necesidades y por lo tanto, tienen mayor aptitud para la empresa. Con el objeto de obtener la información correcta para evaluar a cada posible empleado, las compañías recurren a una combinación de las siguientes herramientas y procedimientos de selección:

A) Solicitudes; esto con la función de recopilar información sobre las características físicas y la historia personal del aspirante, tales formatos suelen incluir preguntas sobre la condición física del candidato, situación familiar, experiencia de negocios, servicio militar, participación en organizaciones social e intereses y actividades externas.

De igual manera, Churchill y otros (2004), especifican que otra función de la solicitud; es ayudar a la gerencia a prepararse para la entrevista personal con los candidatos, con frecuencia las respuestas de un solicitante a preguntas incluidas en la solicitud generan otras interrogantes que deben explorarse durante una entrevista. Si la persona ha tiene un record de experiencia en el área con otras compañías, es necesario preguntar la causa de retiro debe determinar las causas del retiro.

B) Entrevistas personales; las cuales permiten a los gerentes obtener elementos de juicio de las habilidades mentales y la personalidad del candidato. De igual manera, permite al gerente tener la oportunidad de evaluar las habilidades de comunicación, la inteligencia, la sociabilidad, la energía, la empatía, la ambición y otros rasgos que están relacionados con los requerimientos del puesto.

C) Exámenes físicos; mucha veces los puestos requieren de mucha resistencia y la capacidad física de aguantar una enorme tensión, es por ello, aun cuando los exámenes físicos sean relativamente costosos para la empresa en comparación con otras herramientas de selección. Enfocándose en los atributos que estén relacionados con los requerimientos del puesto.

D) Test psicológicos; un conjunto final de herramientas de selección empleadas por las empresas consiste en medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del solicitante. De tal manera, sirven para medir la inteligencia, la aptitud y la personalidad de los aspirantes del puesto de trabajo.

Kerin y otros (2004), lo conciben como una de las tareas más cruciales de la administración de ventas, ya que implica encontrar a la gente que se ajusta al tipo de posición de ventas que la empresa requiere. Por lo tanto, el reclutamiento y selección comienzan con un análisis y descripción del puesto cuidadosamente diseñado, seguidos de la exposición de los requisitos del mismo.

Un análisis del puesto es un estudio de una posición de ventas determinada, que incluye cómo se desempeñará el puesto y las tareas que supone. La información obtenida del análisis del puesto se emplea para redactar la descripción del cargo, que es no es más que un documento que describe por escrito las relaciones y requisitos del puesto que caracterizan a cada posición de ventas, considerando la capacidad para solucionar

conflictos, atención relajada al cliente, honradez, conocimiento profundo del producto, receptivo a las necesidades del cliente, y seguimiento.

McCarthy y Perreault (2001), para seleccionar el personal se hace necesario hacer una descripción del puesto, siendo una formulación escrita de lo que debe hacer el vendedor, pudiendo abarcar de diez a veinte actividades concretas, así como una prospección ordinaria y la redacción de un informe de ventas.

Cada organización debe enunciar sus especificaciones del cargo y ofrecer directrices claras sobre las actividades de ventas que requiere el puesto, siendo indispensable para determinar el tipo de vendedores que han de seleccionarse para luego ofrecer un criterio de entrenamiento para su eficacia en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.

Dentro de este marco de conceptualizaciones, el proceso de selección de personal es un proceso que está orientado a ocupar puestos de trabajo disponibles en una organización, con aquellos profesionales que resulten más idóneos, calificados y capaces tanto por un tema de capacidades y experiencia en lo laboral, como también de ciertas características psicológicas que estén más cercanas al perfil del cargo requerido.

Para este proceso, las empresas de selección someten a los postulantes a diversas pruebas que los muestran en diversas áreas a evaluar, como por ejemplo a través de una entrevista personal o pruebas psicológicas que indiquen intereses y muestran de modo casi exacto de qué modo reaccionará frente a la presión y exigencias del cargo ofrecido, sin

importar su sexo ni edad, primando solamente que sea el más idóneo al puesto de trabajo.

2.6.2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Churchill y otros (2004), puntualizan que el objetivo para capacitar a la fuerza de ventas es incrementar la productividad, el estado de ánimo, reducir la rotación del personal, mejorar las relaciones con el cliente y producir mejor manejo del cliente y del territorio. La mayor parte de las empresas cuentan con programas de formación a nuevos vendedores, considerando para ello, las políticas de la empresa, la naturaleza de los puestos de ventas y los tipos de productos y servicios.

Aunque a ciencia cierta no existe un plazo preestablecido para capacitar a nuevos vendedores, la mayor parte de las empresas apoya la idea de un periodo fijo de formación formal. Las características de la capacitación varían de acuerdo con las diferencias en las necesidades de capacitación y aptitudes de los vendedores, los vendedores experimentados tienen menos necesidad de enseñanza que los inexpertos.

McCarthy y Perreault (2001), el vendedor se le debe enseñar acerca de la empresa y sus productos, la forma de realizar las presentaciones eficaces de ventas y el establecimiento de relaciones con los clientes de la empresa, con frecuencia se le debe entrenar en el uso de tecnología relevante para su puesto de trabajo.

Muchos vendedores fracasan o dan mal rendimiento por no haber recibido una capacitación adecuada, siendo contratados e inmediatamente enviados al trabajo de campo o al piso de ventas de la tienda, sin hablarles de los procedimientos básicos de la vena y sin darle información necesaria sobre el producto o de los clientes, recibiendo una simple palmadita y la lista de precios.

El tipo de capacitación debe abarcar aspectos tales como: políticas y prácticas de la empresa, información sobre los productos, establecimiento de relaciones con las empresas del cliente y habilidades profesionales de ventas. La capacitación en las técnicas de ventas a menudo se inicia en el aula con conferencias, estudios de casos, ejercicios de presentaciones y demostraciones grabadas en video, pero un programa global incorpora el que observen el trabajo de buenos vendedores y la asesoría de los supervisores. Con el propósito de mantener actualizada su fuerza de ventas, muchas empresas organizan juntas de ventas o sesiones de trabajo, convenciones anuales, mensajes y boletines periódicos por correo electrónico, así como sesiones de capacitación permanente.

Se analiza la opinión de los autores señalados anteriormente en donde la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Trayendo beneficios porque: conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, mejora la

relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación a toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción y contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Se le puede dar el carácter a la capacitación de todo proceso planeado tendiente a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere su puesto.

2.6.3. MOTIVACIÓN

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006, p. 132), “la motivación es un concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento”. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización

Ivancevich (2005, p.62), expresa que la motivación de los empleados “es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta”. Es lo que impulsa y mantiene el comportamiento del empleado en el trabajo, representando el deseo que se tiene de realizar sus labores lo mejor posible y esforzándose de esta manera

al máximo para ejecutar las actividades que requieran su participación en la empresa.

Por otra parte, Robbins y Decenzo (2002, p. 313), definen a la motivación “como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de las organizaciones, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal”. Una de las responsabilidades básicas de los administradores es de proveer la motivación necesaria en la empresa pues, este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional

Tales autores coinciden en definir la motivación como los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Dentro de este marco, Herzberg (1966, citado en Chiavenato, 2002), existen factores higiénicos (condiciones de trabajo, salarios y premios de producción, beneficios y servicios sociales, políticas de la organización y relaciones con la jefatura y colegas) y factores motivacionales (el trabajo en sí mismo, realización personal, reconocimiento profesional y responsabilidad).

Para Gibson y otros (2006), los individuos difieren en las recompensas que desean, en la medida en que intentan satisfacer sus necesidades y en el

comportamiento que éstos desempeñan en el ambiente laboral. Igualmente, la gerencia tiene como medida para hacer cumplir las normas de la organización los castigos a quienes incumplan las reglas.

En todo proceso administrativo, las organizaciones establecen ciertos sistemas de recompensas y castigos, con el propósito de limitar el comportamiento de los trabajadores. El comportamiento de los gerentes, establecen normas que se dirigen hacia abajo en una empresa. Representa el grado de libertad que se les debe conceder a los empleados en la toma de decisiones, promoviendo aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

En el aspecto de recompensas abarca el paquete de beneficios contractuales que ofrece la empresa a su personal, tales como: el salario, vacaciones, ascensos de puestos de trabajo con mayor sueldo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes que leven a un desarrollo tanto personal como profesional del trabajador.

Los principales objetivos de las recompensas son: contratar mano de obra calificada para unirse a la organización, promover entre los empleados la cultura de asistir diariamente al trabajo, eliminando de esta manera el ausentismo y retraso y por último motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño.

Gibson y otros (2006), sostienen que las recompensas ayudan a:

- (A). Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo,
- (B). Ampliar la interdependencia con terceros y con el sistema o con la organización en sí.
- (C). Ayudar a consolidar el control que el sistema o la organización total ejerce sobre su propio destino.

De los aspectos anteriores, se puede inferir que las recompensas animan a la gente a centrarse estrechamente en una tarea, para hacerla tan rápidamente como sea posible. Toda la organización debe lograr entre su personal, centrarse en los objetivos estratégicos y que alcanzarlos se convierta en una forma de vida, gratificando así a los individuos que logren las metas y negar estos incentivos a quienes no lo hagan.

En otro orden de ideas, Ivancevich (1980, citado por Hughes y otros 2007, p. 473), la disciplina del castigo sirve para modificar la mala conducta de un subordinado y es definido “como la administración de un suceso adverso o el retiro de un suceso positivo o estímulo, lo que resulta de disminuir la posibilidad de que una conducta particular sea repetida”.

Los ejemplos del castigo pueden considerar reprimendas verbales, ser trasladados de un departamento a otro menos prestigioso, retener el salario, ser despedido o perder la posibilidad de participar por completo en un equipo. La administración del castigo implica el rectificar algún tipo de problema conductual o desempeño en el trabajo o la violación de una norma o regla preestablecida por la organización.

Según Gibson y otros (2006), las normas deben ser claras y explícitas para impartir el orden dentro de la organización y manejar los conflictos. No solo establecer disciplina abarca la puntualidad en el cumplimiento del horario de trabajo, obediencia al jefe y orden, también comprende la eficacia y la eficiencia, la adición del valor hacia la organización y otros elementos necesarios para la empresa.

Se refiere a las medidas disciplinarias que restringen el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan. Atendiendo a estas consideraciones, la disciplina hace que los empleados ajusten sus comportamientos a los principios corporativos, mientras la organización realiza un monitoreo permanente de los objetivos que han sido propuestos.

Sin embargo, no todos los individuos involucrados en determinada labor aceptan las reglas que deben adoptar para un correcto comportamiento por lo que es necesario aplicarle por parte de la organización una acción disciplinaria más fuerte y se le conoce con el nombre de castigo para acondicionar la actuación que se desea del trabajador hacia la empresa.

2.6.4. RELACIÓN CON PROVEEDORES

Dwyer y Tanner (2007), puntualizan la necesidad para el administrador el evaluar a los proveedores potenciales y sus ofertas, los efectos del suministro de insumos es la capacidad competitiva de una empresa, es por

ello que muchas organizaciones ponen mucha atención a la forma en que evalúan a los proveedores. Por su parte, los encargados del suministro de recursos deben entender y someterse al proceso.

Weitz y otros (2005), opinan en las etapas del proceso de compra, se deben evaluar las calificaciones de los proveedores potenciales, las propuestas presentadas por los proveedores probables y el funcionamiento de los productos comprados. Las necesidades de la empresa y de los individuos que toman las decisiones afectan la evaluación y selección de los productos y los proveedores, dado a las necesidades racionales; relacionadas en forma directa con el funcionamiento del producto y las necesidades emocionales; asociadas con las recompensas personales y la gratificación de quien compra el producto, por lo que se considera que las necesidades personales de los clientes son necesidades emocionales.

Velásquez (2004), sostiene que una de las funciones del sistema de compras es la de proveer de lo necesario para las operaciones de la organización y obviamente debe tener una relación directa con sus proveedores. Es así que sugiere la necesidad de crear un clima de buena voluntad para la organización, mediante unas relaciones comerciales cordiales, manteniendo y desarrollando una selección de proveedores acorde a sus necesidades de producción para obtener el mejor valor en los insumos adquiridos y al precio más bajo posible.

De las ideas expuestas, se entiende para la administración de ventas que la relación entre organización y proveedor es de mutua ayuda en ambas

partes en donde el segundo, sobrevive gracias al comercio que realiza con la organización y ésta, necesita suministradores de confianza, que conozcan sus necesidades y expectativas.

2.7. CONTROL DEL PROGRAMA DE VENTAS

Chiavenato (2007, p.442), expresa que el control “tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias”. Ante esto, el control le permite al director como gerente implementar instrumentos para medir, evaluar y corregir el desempeño de su personal con el propósito de asegurarse que se alcancen los objetivos de la organización. Para lograr esto, el control debe ser entendido como un proceso de cambio y no como una acumulación de evaluaciones de donde se le recrimina al empleado por su labor como vendedor.

Por su parte, Churchill y otros (2004), sostienen que si se desea recompensar correctamente a un vendedor por su desempeño laboral, entonces primero habrá de medirse y evaluarse su comportamiento. Para el gerente de ventas, es de vital importancia observar el desempeño agregado de la fuerza de ventas, a fin de evaluar y controlar el programa estratégico de ventas de la empresa y su correcta aplicación.

La empresa debe observar y registrar las asignaciones de trabajo con el cumplimiento correcto de éstas en cada una de las dimensiones, cuando

menos, para conocer el monto del aumento salarial y del pago de incentivos que un trabajador merece. Por otra parte, los cambios en las condiciones económicas en las necesidades de los clientes, en los actos de los competidores y en otras partes de la mezcla del marketing de la empresa pueden generar que programas y políticas exitosas de repente, dejen de ser adecuados y eficaces, afectando de este modo la política de recompensas.

Por lo tanto, de allí la necesidad de medir el desempeño de una forma constante y compararse con los niveles proyectados para el desempeño y especificados en el programa de ventas, de modo que sea posible identificar, de inmediato cualquier desviación. Así, será posible hacer cambios oportunos en los programas de ventas o en la aplicación de políticas y procedimientos específicos.

Kerin y otros (2004), opinan que en este punto se evalúa a los vendedores respecto a si cumplen los objetivos de venta y siguen las políticas de administración de cuentas. Estableciendo evaluaciones cuantitativas, llamadas cuotas, basándose en los objetivos relacionados con la producción y los aportes que se establecieron en el plan de ventas.

Por otra parte, el empleo de medidas conductuales para evaluar a los vendedores, consideran la aptitud, atención a los clientes, conocimiento del producto, dotes para vender y comunicarse, apariencia y conducta profesional de los vendedores. Aunque estas evaluaciones con frecuencia son subjetivas, se toman en consideración y en realidad son inevitables, en

la forma de ver el comportamiento del vendedor, además estos factores a menudo son determinantes importantes de los resultados cuantitativos.

De las consideraciones anteriores sobre el control, se identifica en la administración de ventas un proceso orientado a determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que implica la existencia de metas y planes, ningún gerente administrador puede controlar sin ellos, no puede medir si el personal a cargo de las ventas está en función de lo que se espera bien sea a corto, a mediano o a largo plazo.

Generalmente, mientras más claros y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control. Un administrador de ventas puede evaluar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, tomando las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores.

Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipadas a ellas y para tal proceso es de vital importancia conocer los diferentes modos de hacer evaluaciones de desempeño que registren la actuación del trabajador en la empresa, tal y como se describen a continuación: evaluaciones de desempeño en ventas, evaluación superior inmediato, evaluación por compañeros, evaluación por autoevaluación, evaluación subordinados inmediatos y evaluación 360 grados.

Koontz y Weihrich (2007), especifican que la evaluación debe medir la consecución de metas y planes, así como el desempeño del administrador,

no sólo se debe ser bueno en el cumplimiento de las funciones inherentes a la administración de recursos, también se debe manejar indicadores de mercadotecnia en las ventas y en cualquier otra área de la empresa que requiera responsabilidad. El sistema de evaluación del desempeño debe extenderse así al área administrativa al medirse con qué entienden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Para los mismos autores, un método muy usado para evaluar administradores es el sistema de evaluación a partir de la fijación y logro de los objetivos comprobables, la razón radica en que no puede esperarse que las personas cumplan bien con una tarea si no sabe cuáles son los resultados que se esperan de sus esfuerzos.

Churchill y otros (2004), sostienen que las expectativas creadas por los vendedores en cuanto a cómo perciben el vínculo entre el esfuerzo dedicado al trabajo y su desempeño, viene siendo la probabilidad de que dedicar esfuerzo a alguna tarea se traduzca en un mejor desempeño en alguna dimensión y con ello a una retribución que estimule ese comportamiento para motivarlo.

Un elemento clave a este comportamiento es la corrección de las percepciones de expectativas de un vendedor con la claridad con que el representante de ventas, entiende la relación entre el esfuerzo dedicado a una tarea. Cuando las expectativas de los vendedores no son las esperadas, es factible que hayan aplicado mal sus esfuerzos, dedicando tiempo y

energías a actividades que crean poco efecto en el desempeño y no suficiente a las que tengan mayor efecto.

Dentro de este marco, es necesario para las empresas tratar que los vendedores trabajen en una forma más inteligente, en lugar de con mayor intensidad. Trabajar con inteligencia, requiere de que el vendedor entienda cuáles son las actividades más importantes y por tanto, las que deben recibir el mayor esfuerzo para cerrar una venta.

Dwyer y Tanner (2007), sostienen que no sólo los ejecutivos de ventas se interesan por evaluar la medición de la venta sino también en su productividad, tal y como señalan a través de cinco pasos, tales como: revisar los objetivos, reunir datos de desempeño apropiados, evaluar la influencia de factores fuera de control, identificar problemas u oportunidades y desarrollar y poner en práctica la estrategia para solucionar problemas y aprovechar las oportunidades.

Stanton, Etzel y Walker (2007), refieren que los ejecutivos de ventas deben saber qué hace la fuerza de ventas para recompensarla o hacer propuestas constructivas de mejoramiento, al establecer criterios de desempeño y estudiar las actividades de los vendedores, los gerentes pueden trazar nuevos planes de capacitación para actualizar o ajustar los empeños de la fuerza de ventas para establecer planes de compensación y otras recompensas.

Para los mismos autores, el desempeño de ventas requiere ser evaluado en términos de esfuerzos y resultados, como por ejemplo el

número de visitas de ventas por día o los gastos de ventas directas y salidas como el volumen de ventas o las utilidades brutas proveen una medida de la eficacia de las ventas.

Por otra parte, la evaluación del desempeño sería mucho más fácil si sólo se basara en criterios cuantitativos. Los criterios absolutos y las desviaciones positivas y negativas se medirían con exactitud. Sin embargo, deben considerarse muchos factores cualitativos porque influyen en el desempeño de los vendedores, tales como: conocimientos de productos; políticas de la empresa y de los competidores, administración del tiempo y preparación para las visitas de ventas, calidad de los informes, relaciones con los clientes, apariencia personal y educación continua.

Tal y como lo refieren los autores citados al estudiar la evaluación de desempeño, como todo procedimiento por el cual se estima el rendimiento como un todo del trabajador. Se requiere para ello de una retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

De igual manera, provee a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso en la toma de decisiones sobre las recompensas en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

2.7.1. EVALUACIÓN SUPERIOR INMEDIATO

Robbins (2004), postula que son las evaluaciones practicadas por los jefes inmediatos de sus subordinados, éste tipo de evaluaciones tiene sus limitaciones en cuanto a muchos jefes se sienten poco calificados para decidir si uno de los empleados a su cargo no cumple con las expectativas de la empresa. En la actualidad este tipo evaluaciones están en desuso dado que casi todas las empresas funcionan como equipos de trabajo y se le observa poca objetividad a los comentarios de una persona tan allegada al individuo.

Chiavenato (2002), le confiere a esta tipo de evaluación la necesidad de que el gerente busque la asesoría necesaria del área de recursos humanos para establecer los medios y criterios de medición, como no se tiene las habilidades para proyectar, mantener y desarrollar un plan metódico para la evaluación de los trabajadores, el departamento de recursos humanos funciona como un asesor para controlar el proceso.

Ivancevich (2005), los supervisores seleccionados para este tipo de evaluación son los que tienen más contacto con el empleado. Este método tiene ventajas de que compensa los prejuicios de un supervisor y añade más datos a la evaluación, en particular si sigue un diario de juntas.

De las consideraciones expuestas, se observa que todo administrador de ventas debe evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, tomando como base las variables y factores de evaluación y,

principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. De este modo, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, alcanzando con ello una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

2.7.2. EVALUACIÓN POR COMPAÑEROS

Robbins (2004), expone que las evaluaciones por compañeros son los más fidedignos dados que los compañeros están cerca de los acontecimientos, se producen juicios independientes de gran valor para el evaluado debido al mayor número de opiniones acerca de su rendimiento laboral. Una de las desventajas radica en el roce diario crea favoritismo y puede carecer de confiabilidad.

Chiavenato (2002), dice que esta modalidad, el equipo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de sus compañeros y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Ivancevich (2005), determina que en un sistema de evaluación entre compañeros, los colegas deben conocer el nivel de rendimiento, para que funcione, es preferible que los evaluadores confíen unos en otros y que no estén en competencia por aumentos y ascensos, siendo muy útil cuando las

tareas de la unidad de trabajo requieren un contacto frecuente entre los trabajadores.

Los autores coinciden en opinar que la corrección de los compañeros supone una realimentación añadida, que aunque proviene de una fuente menos experta, puede proporcionar información muy útil, sobre todo si cada trabajo es evaluado por varias personas. Se infiere que en algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes.

Por otra parte, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

2.7.3. EVALUACIÓN POR AUTOEVALUACIÓN

Robbins (2004), opina que en esta técnica se les pide a los empleados evaluar su propio rendimiento en concordancia con los valores de la empresa y sus capacidades. Siendo este tipo de evaluaciones muy favorecidas por quienes se autoevalúan, prestándose a ser más aplicadas para desarrollar cursos de adiestramiento que para fines de valoración.

Chiavenato (2002), lo considera el ideal siempre y cuando se tome como base ciertos estándares como criterios para evitar la subjetividad, en

culturas democráticas, el trabajador es responsable de su rendimiento y monitoreo con la ayuda de su superior. Cada sujeto evalúa su desempeño de acuerdo a los parámetros fijados por la empresa, evaluando si los resultados superan las expectativas de la organización.

Ivancevich (2005), en este caso el empleado se califica con las técnicas usadas por otros evaluadores, este método se aplica más en los aspectos de desarrollo y no evaluativos, también sirve para saber que trabajador se aísla en su contexto laboral. Las autoevaluaciones enfrentan escepticismos en las empresas porque el interés personal de los empleados puede dificultar la evaluación objetiva.

Las opiniones derivadas por los autores, puntualizan que el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El trabajador puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Se infiere que este tipo de evaluación es poco común ya que sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

2.7.4. EVALUACIÓN SUBORDINADOS INMEDIATOS

Para Robbins (2004), este tipo de evaluación fomenta la honestidad, franqueza y preparación en el lugar de trabajo. Proveen información de suma confiabilidad sobre el comportamiento de un gerente por el contacto diario con él. La desventaja proviene del miedo a las represalias que se puedan generar si la evaluación no es favorable, por lo que el anonimato del empleado es fundamental en este tipo de evaluaciones.

Chiavenato (2002), la califica como evaluación hacia arriba, pues permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación, comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. El estilo arbitrario de gerente pasa a una nueva concepción en donde prevalece la democracia, consultas y la participación.

Ivancevich (2005), identifica en este tipo de evaluación la menor probabilidad que los gerentes acepten que los subordinados los califiquen si la información será utilizada con fines administrativos por ejemplo aumentos o ascensos que si se hace con vista al desarrollo. La información también es aceptada si los gerentes piensan que los subordinados conocen el trabajo, además los indicadores a medir serian temas como liderazgo y delegación y no capacidades de organizar, planear y otros aspectos más difíciles de observar en el desempeño de los gerentes.

Las ideas expuestas por los autores, dan como razón que este tipo de evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

Se puede decir que en este método los subordinados evalúan a los supervisores, permitiéndole a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la dirección diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

2.7.5. EVALUACION DE 360 GRADOS

Para Ivancevich y otros (2006), la evaluación de 360 grados incluyen a los acreedores, compañeros o miembros del equipo, a supervisores, subordinados y a la persona misma evaluada es por eso que se llama evaluación 360 porque incluye todo lo que lo rodea. Cuando existe calificadores múltiples, éstos tienen diferentes puntos de vista sobre el desempeño de la persona; por el contrario un solo evaluador tiene una sola perspectiva, considerándose por eso más objetiva la opinión de varias personas.

Newstrom (2007), explica que esta técnica consiste en el proceso de reunir paso a paso información de las habilidades, destrezas y conductas de una persona provenientes de diversas fuentes: el gerente, sus compañeros, subordinados e incluso clientes y proveedores. Posteriormente se comparan para comprobar si se han logrado mejoras o compararse con las normas de la empresa para saber si la persona cumple o no con respecto a sus compañeros las expectativas de la empresa.

Esta técnica funciona mejor si los sujetos aparean los datos reunidos con su propia autoevaluación, ya que éste enfoque abarca una confrontación de la necesidad de cambio de malos hábitos, logrando con ella una eficaz retroalimentación, que si se usa adecuadamente, ayuda el desempeño. Para garantizar todo esto se requiere de mucha confidencialidad y de la pericia de los encargados de monitorear tales actividades, para preparar planes de acción. Sin embargo, se requiere de tiempo, hasta el grado que los empleados pueden sentirse intimidados ante tan minuciosa evaluación.

Chiavenato (2002), la describe como una participación masiva de todas las personas que mantienen un contacto con el evaluado, participando en ello: el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en resumen todas aquellas personas que de alguna manera estén involucradas con el evaluado. Este tipo de evaluación es más significativa porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

La opinión de los autores señalados, coinciden en que la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos. Se deduce que uno de los beneficios de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales y aquellos profesionales sin personal a cargo, así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°.

2.8. EL USO DEL CELULAR BLACKBERRY EN VENEZUELA

Según lo publicado en El País (2007, citado en Pose, 2009), no se puede hablar de telefonía celular sin hablar de BlackBerry, ya que es un dispositivo móvil por sus características muy solicitado en el mercado de la población venezolana por sus aplicaciones de correo electrónico, navegar en la web y otros servicios de información inalámbricos.

Aunque el BlackBerry posee un pequeño pero completo teclado para escribir los correos como si fueran mensajes de texto. Es muy buscado por

los gerentes que requieren el uso del correo electrónico, la descarga de archivos y la navegación en la web; lo que se puede conseguir en cualquiera de los modelos que se presenta BlackBerry, los cuales tienen características técnicas avanzadas y diseños modernos para hacer de estos dispositivos una opción para el usuario que necesite una herramienta de trabajo confiable.

Para Fonseca (citado en el Nuevo Herald, 2009), el uso del BlackBerry se debe en gran parte porque es la mejor manera que tiene las personas para mantenerse informada, estar actualizado en las noticias y mantener la confidencialidad. Desde mensajes instantáneos, hasta la transmisión de datos y difusión de imágenes y videos directamente a las redes sociales como Facebook y MySpace, el uso de este tipo de celular ha modificado el modo de vida y hasta la cultura del venezolano. Sin embargo, el gobierno venezolano ha comunicado el lanzamiento de un teléfono inteligente con similares propiedades, para hacerle competencia.

De las opiniones dadas, el autor deduce en Venezuela la creciente demanda en la adquisición de los BlackBerry cuyas características mantienen a los usuarios en contacto permanente con sus familiares y amigos a nivel mundial, ha repercutido en el incremento de la necesidad de abrir empresas que suministren soporte técnico y ofrecer una variedad de accesorios que dan la ventaja de personalizar según los requerimientos de los clientes o usuarios poseedores de estos equipos. Por tal razón, tales organizaciones se deben dar la tarea de actualizar y mantener una

administración de ventas adecuada y orientada a la satisfacción de las exigencias del mercado, estando a la par de la tecnología de punta para desarrollar ventajas competitivas en el ambiente donde se desarrollan.

3. SISTEMAS DE VARIABLES

3.1. DEFINICIÓN NOMINAL

Administración de ventas

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Stanton, Etzel y Walker (2007), definen la administración de ventas como el proceso de aplicación de tres etapas (planear, implantar y evaluar), en la fuerza de ventas y sus actividades. Tales procesos incluyen el establecimiento de metas de ventas, y planear todas las actividades para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Desde la perspectiva operacional, se entiende por administración de ventas el conjunto de dimensiones (situación actual, planificación, implementación y control), que expresadas en indicadores, permiten hacer seguimiento de las actividades realizadas por las empresas de servicio de celulares BlackBerry en el municipio Maracaibo parroquia Olegario Villalobos. La relación entre las dimensiones y sus respectivos indicadores se precisan en la tabla operacionalización de la variable. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

| Objetivo General: Analizar la administración de ventas en las empresas que prestan servicio técnico a celulares blackberry en el municipio Maracaibo. | | | |
|--|--------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
| Identificar la situación actual en las empresas que prestan servicio técnico a celulares blackberry en el municipio Maracaibo. | Administración de Ventas | Situacion Actual | Fortalezas |
| | | | Debilidades |
| | | | Oportunidades |
| | | | Amenazas |
| Describir la planificación de la administración de ventas presente en las empresas que prestan servicio técnico a celulares blackberry en el municipio Maracaibo. | | Planificacion | Mision |
| | | | Visión |
| | | | Estrategias de Ventas |
| | | | Toma de Decisiones |
| Describir la implementación de las actividades que realizan la administración de ventas en las empresas que prestan servicio técnico a celulares blackberry en el municipio Maracaibo. | | Implementacion | Selección de Personal |
| | | | Capacitación del Personal |
| | | | Motivación |
| | | | Relación con Proveedores |
| Caracterizar el control aplicado por la administración de ventas en las empresas que prestan servicio técnico a celulares blackberry en el municipio Maracaibo. | Control | Evaluación Superior Inmediato | |
| | | Evaluación por Compañeros | |
| | | Evaluación por Autoevaluación | |
| | | Evaluación Subordinados Inmediatos | |
| | | Evaluación 360 Grados | |

Fuente: Elaboración Propia