

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL EQUIPO DE VENTAS DE DINISSAN PEREIRA  
PARTIENDO DEL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

ANNY JHOANNA LOPEZ AGUDELO  
BIBIANA FERNANDA TORRES FRANCO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA

2014

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL EQUIPO DE VENTAS DE DINISSAN PEREIRA  
PARTIENDO DEL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

ANNY JHOANNA LOPEZ AGUDELO  
BIBIANA FERNANDA TORRES FRANCO

Trabajo de grado presentado para optar al título de  
INGENIERA INDUSTRIAL

DIRECTORA:  
LUZ STELLA MONTOYA ALZATE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA

2014

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Pereira, Enero de 2014**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos salud, esperanza y fortaleza durante estos 6 años llenos de aprendizajes y emociones.

A nuestra Familia quienes motivaron constantemente nuestra superación personal y profesional, por el apoyo, el amor y la confianza, por creer en nosotras, por caminar a nuestro lado en los momentos de alegría y de tristeza, por ser los motores de este nuevo logro en nuestras vidas.

A los lazos de amistad formados a través de los años, que enseñaron a trabajar en equipo, a compartir fortalezas y mejorar debilidades.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser una guía, por ser el creador de las maravillosas personas que tenemos a nuestro lado.

A nuestros familiares y amigos por el apoyo incondicional, por la constancia, la paciencia, el amor, por saltar, caminar, llorar, gritar, reír, sentir y vivir a nuestro lado durante estos años de estudio, de noches enteras de aprendizaje.

A la Universidad Tecnológica de Pereira por contar con las personas capacitadas que hicieron parte durante 6 años de nuestro crecimiento y formación profesional y personal.

A Distribuidora DINISSAN Pereira por la amabilidad y disposición que tuvieron para aportar en este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
1.1. SITUACIÓN PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.4. HIPÓTESIS (Post-Facto) .....	15
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO REFERENCIA.....</b>	<b>19</b>
4.1. MARCO TEÓRICO .....	19
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	30
4.3. MARCO NORMATIVO.....	37
4.4. MARCO SITUACIONAL.....	39
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>45</b>
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	45

5.3. VARIABLES.....	46
5.4. POBLACIÓN OBJETIVO.....	47
5.5. INSTRUMENTOS.....	48
5.6. ETAPAS DEL PROCESO .....	50
<b>6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>51</b>
6.1. DIAGNÓSTICO.....	51
<b>7. PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>68</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>9. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Organigrama Dinissan Pereira.....	44
Gráfica 2. Integrantes Área de Ventas Dinissan Pereira.....	48
Gráfica 3. Estadísticas de Características de Ventas.....	51
Gráfica 4. Efectividad en Ventas.....	52
Gráfica 5. Aptitud para Ventas.....	54
Gráfica 6. Vulnerabilidad.....	56
Gráfica 7. Resistencia al Cambio.....	57
Gráfica 8. Adaptabilidad.....	59
Gráfica 9. Efectividad ante la Presión.....	60
Gráfica 10. Necesidad de Estructuración.....	61
Gráfica 11. Orientación a la Tarea.....	63
Gráfica 12. Orientación a la Relaciones.....	64
Gráfica 13. Estadística Promedio de Habilidades de Ventas.....	65
Gráfica 14. Estadísticas de Competencias.....	67

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo el diseño de un plan de mejoramiento para el equipo de ventas de la Distribuidora Nissan Pereira, a partir del diagnóstico de las competencias laborales, que permitió conocer las fortalezas y debilidades con que cuentan los integrantes del área comercial, con relación a las competencias técnicas y actitudinales que la empresa espera de sus colaboradores. Esto se llevó a cabo a través de una Investigación de enfoque Cuantitativo, en la que se tomaron como variables las competencias evaluadas, a través de la aplicación de la prueba **DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS**, cuyos resultados evidenciaron que el equipo posee alta efectividad, en las competencias de orientación a las relaciones y efectividad, aptitud para las ventas, las mayores dificultades se presentan en las competencias de adaptabilidad y orientación a la tarea, estos indicadores sirvieron de insumo para definir las estrategias y acciones de mejora.

**Palabras Clave:** Competencias para las ventas, Plan de Mejoramiento, Efectividad en Ventas, Diagnóstico.

## **ABSTRACT**

### **DESIGN OF AN IMPROVEMENT PLAN FOR THE SALES TEAM OF "NISSAN DISTRIBUTOR PEREIRA, FROM A SKILLS DIAGNOSIS**

This study was aimed to design an improvement plan for the sales team of Nissan Distributor Pereira, from occupational skills diagnosis, allowing to know the strengths and weaknesses that have the members of commercial area, in relation to the technical and attitudinal competencies that the company expects of its employees. This was carried out through a Quantitative Research approach, which were taken as variables skills assessed through the application of DIAGNOSIS OF EFFECTIVENESS IN SALES test, the results showed that the team has high effectiveness, in competency orientation relationships and effectiveness and sales skills and greater difficulties arise in the skills of adaptability and task orientation, these indicators were used as input to define the strategies and actions for improvement.

**Keywords:** Skills for Sales Improvement Plan, Sales Effectiveness, Diagnosis.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones del sector comercial requieren de profesionales idóneos, integrales y competitivos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de su misión y visión; el enfoque basado en competencias se constituye como un sistema que aporta elementos significativos para fortalecer las debilidades de los colaboradores, con el ánimo de generar valor en el mercado; desarrollar en ellos habilidades de comunicación, negociación, relaciones interpersonales, servicio al cliente, solución de conflictos, autocontrol, adaptación al cambio, entre otros que pueden marcar la diferencia en la decisión de compra entre varios oferentes.

En el desarrollo del trabajo de investigación que se realizó en la Distribuidora Nissan Pereira, se llevó a cabo un diagnóstico de las competencias, permitiendo identificar las principales fortalezas y debilidades del equipo de ventas, esto permitió generar un plan de mejoramiento y al establecimiento de una estrategia que permitirá afianzar las fortalezas y minimizar las debilidades buscando encontrar un punto de equilibrio en el equipo, que sea sólido y competitivo, con visión, con proyección y con la capacidad suficiente de representar una marca localmente en la magnitud que esta merece.

La información con relación a las fortalezas y aspectos por mejorar presentes en el equipo de ventas se recolectó a través de la aplicación de la prueba **DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS**, que aportó datos tanto a nivel individual, como una Estadística

Conjunta de Competencias, lo que permitió tener un marco de referencia más amplio y a su vez a centrarse en cómo cada integrante del equipo puede contribuir para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, a partir de sus potencialidades.

La elaboración de un plan de mejoramiento para el equipo de ventas de la Distribuidora Nissan Pereira, que se pueda ejecutar a futuro, fue la consecuencia lógica de los hallazgos, dado que un proceso de evaluación sólo tiene sentido en la medida que se establecen acciones correctivas y se fijan objetivos que lleven a la optimización en el uso de los recursos humanos y materiales de que se dispone, así como al compromiso de toda la organización en un proceso de mejora continua.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMA**

La idea de este proyecto surge de acuerdo a la necesidad de la DISTRIBUIDORA NISSAN S.A de Pereira de identificar los factores y problemas que se presentan en el equipo de ventas y que dificultan el logro de las metas propuestas de venta de vehículos, así como las potencialidades y debilidades de cada asesor para así determinar de qué manera puede aprovechar cada una de estas en beneficio del área comercial.

Es claro que para toda empresa que se dedique a la comercialización de cualquier producto o servicio, tener un una área comercial consolidada y unificada es una parte fundamental de su razón de ser ya que la mayor parte de sus ingresos dependen de esta labor; por tal motivo surgió la idea de aplicar una prueba donde cada asesor pudiera evaluarse en diferentes aspectos y así conducirlo al logro de sus metas individuales, para llegar al logro de las metas colectivas de la organización.

Actualmente la Distribuidora NISSAN se caracteriza por el manejo de marca única en vehículos y a nivel nacional como una de las mejores empresas para trabajar, por su calidad humana y por el acompañamiento que la organización tiene con sus colaboradores, en medio de este acompañamiento permanente se realizan pruebas que califican el desempeño de cada uno de sus integrantes, con todo esto el sector automotriz presenta alta competitividad en el mercado y los

asesores en ventas deben estar evaluando su capacidad de atención y de atracción de clientes para el logro de sus metas dentro de la organización, aunque las áreas evaluadas presenten confort dentro de la organización no es suficiente con esto, día a día se debe reforzar el talento, las competencias, el querer más, el dar más, el saber más.

Por todo lo anterior la situación problema que se identifica en la Distribuidora NISSAN Pereira, es la falta de competencia entre el equipo de venta, la falta de visión dentro de la organización, se detecta un enfoque laboral direccionado sólo a las necesidades personales, al cumplimiento de una meta mensual, al poco valor agregado en la gestión, al servicio al cliente limitado y al poco interés de crecimiento mano a mano entre el colaborador y la organización.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A partir de la anterior descripción surge la siguiente pregunta

¿Cuál es el plan de mejoramiento necesario para el fortalecimiento de las competencias del equipo de ventas de la Distribuidora Nissan Pereira?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la fuerza de ventas que permita identificar las mayores debilidades del área de ventas de la organización?

- ¿Cuáles son las habilidades fundamentales que deben desarrollar los integrantes del equipo de ventas, para mejorar sus condiciones comerciales y de servicio?
- ¿Qué estrategias de gestión por competencias se pueden diseñar para que aumente la efectividad en las ventas del equipo, de la organización?

#### **1.4. HIPÓTESIS (Post-Facto)**

Al optimizar el desarrollo competitivo del equipo de ventas de la DISTRIBUIDORA NISSAN S.A. PEREIRA se logrará forjar un equipo de trabajo comercial sólido, competitivo y enfocado en su área, direccionado al logro de los objetivos comerciales de la empresa, con espíritu competitivo conocedores de sus competencias individuales y comprometidos con el trabajo en equipo, a favor y beneficio de todos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mejoramiento para el equipo de ventas de la Distribuidora NISSAN Pereira a partir de la realización del diagnóstico de sus competencias.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una evaluación al equipo de ventas, que genere una estadística conjunta de competencias, donde se identifiquen los factores que hacen parte de la eficiencia y la eficacia en el equipo de trabajo.
- Determinar el nivel de las habilidades más relevantes del equipo de ventas, con el propósito de establecer estrategias que contribuyan a incrementar la efectividad en las ventas del equipo.
- Generar un plan de mejoramiento grupal con la recopilación de las competencias claves y misionales del equipo de ventas, que mejoren sus condiciones comerciales y de servicio.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Con el ánimo de aportar en la mejora continua y en el crecimiento competitivo de una marca como es la NISSAN se propuso un plan de mejoramiento basado en una evaluación por competencias de sus colaboradores, midiendo el nivel en que se encuentran, la cual genere herramientas de apoyo para el logro de un equipo consolidado en fortalecer el servicio al cliente, la visión misional dentro de la organización, el respeto por su labor y sobre todo el valor agregado a su función.

Se pretende entonces alinear un equipo dedicado a las ventas, con enfoques orientados a la tarea, a las relaciones y a la efectividad en su quehacer; que en el desarrollo de sus habilidades encontradas se obtenga un estilo básico dentro de todo el equipo que genere alta efectividad en las ventas, en caso contrario el equipo de trabajo continuará con la metodología actual y no se verá reflejado ningún valor agregado a las labores comerciales de la organización ocasionando con esto un déficit en los buenos resultados, recorte de personal y hasta conflictos internos.

Adicionalmente, con la aplicación de las evaluaciones al equipo de ventas de la Distribuidora NISSAN Pereira, se puede obtener varios resultados individuales que generan un resultado final, que califica al equipo en varios factores como, la orientación a la tarea que es el grado en que los colaboradores dirigen sus esfuerzos en la obtención de ventas y cumplimiento de metas; en la orientación a las relaciones, que es el grado en que se relacionan con los clientes, la confianza, el respeto y la fidelidad; la efectividad en ventas que nos muestra la destreza del equipo; la

vulnerabilidad del equipo; la resistencia al cambio; la adaptabilidad a situaciones dentro de la organización; la efectividad ante la presión; la necesidad de estructuración que muestra el grado en que la persona requiere del apoyo de la organización.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

Todo plan de mejoramiento en un equipo comercial requiere en primer lugar de una profundización teórica que la sustente y para ello es indispensable primero abordar la temática de las competencias; para lo cual se “presupone, el desarrollo de la labor eficiente del profesional haciendo uso de los conocimientos científicos, teniendo en cuenta sus funciones que son concretadas a través de habilidades que debe poseerse para el cumplimiento de las tareas que desarrolla dentro de su campo de acción.”(GUZMÁN & CAMPOS, 2008, p. 26) lo anterior se fundamenta en potencializar el perfil de cada miembro del equipo de ventas para que se pueda cumplir de forma satisfactoria la función para la cual han sido contratados.

Es habitual encontrar confusión en el uso de términos relacionados con éste aspecto como es el caso de actitudes, las cuales se refieren a la disposición que un individuo tiene frente a una acción a realizar, o también son vistas como aptitudes, destrezas, capacidades, habilidades, entre otras; sin embargo, es fundamental que para hablar de competencias se tenga en cuenta el saber ser (desde el punto de vista actitudinal) como también el saber hacer y saber conocer.

Este concepto de competencias, se empezó a utilizar a partir de Skinner y Chomsky; donde este último autor “define competencias como la capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”(GALLEGO, 2008) y el primero desde el punto de vista de la psicología

conductual; un poco más tarde Eliseo Verón definió la Competencia Ideológica como “Capacidad de análisis de los mensajes, para descubrir sus componentes ideológicos” (PÉREZ, 2006), es decir, que se debe trascender de la comunicación verbal con el ánimo de identificar lo que se pretende por parte del emisor, sea este un superior o cliente interno o un posible comprador o cliente externo.

Luego de ello se dio paso al concepto de competencia laboral, la cual es de suma importancia como soporte para este trabajo ya que hace referencia específica al objeto de estudio, una de las aproximaciones indica que “una norma de competencia laboral es un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”(CHÁVEZ, 2002)

Con base en la información anterior, se puede observar que mucho se ha dicho sobre el concepto de las competencias, e incluso ha sido un proceso interdisciplinario, que data desde la filosofía, hasta la pedagogía y la sociología, sin embargo, no se ha llegado a un común acuerdo sobre su definición, aun así es evidente que las organizaciones se han vuelto cada vez más exigentes conforme a las necesidades de mercados globalizados y cambiantes, los actores que hacen parte del equipo de ventas de las empresas deben ser confiables y aptos para el rol a desempeñar, deben llevar a incrementar los ingresos de la organización, garantizándole la permanencia en el tiempo y el liderazgo en el mercado. Finalmente, Boyatzis señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones" (WOODRUFFE, 1993)

Puede observarse en todas las definiciones citadas, una clara necesidad de poner el énfasis en las personas y en el desarrollo de sus conocimientos, lo que ha llevado a que las organizaciones se interesen por hacer una revisión en su interior, del modo en que se llevan a cabo los procesos, así como de la relevancia que dan a sus equipos de colaboradores y la capacitación y actualización constante de los mismos.

Las empresas modernas tienen una presión constante, de la sociedad cambiante y globalizada en la que se encuentran, para satisfacer las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes, lo que los obliga a estar en una constante búsqueda y descubrimiento de métodos de gestión eficaces; para ello la organización debe ser ágil y flexible, además los mercados cambiantes y los puestos de trabajo, que ya no están limitados a tareas específicas, sino a competencias, exigen personas con perfiles muy distintos a los existentes, pues deberán poseer el conocimiento del negocio, autonomía, creatividad, responsabilidad y toma de decisiones.

Dicha transformación en la forma de concebir las organizaciones, se origina en un proceso de autoevaluación, del que a su vez surge el reto de implementar o crear nuevos modelos de gestión que contribuyan a dar respuesta oportuna a las necesidades del mercado objetivo, optimizando la utilización de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, y es en este punto donde se posiciona el enfoque de gestión por competencias, como una alternativa sumamente eficiente, para impulsar la formación y capacitación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las empresas u organizaciones y sus integrantes.

Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el

trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece. La implementación de un modelo basado en competencias, en el entorno laboral, parte de una concepción integradora, en la que se articule continuamente la teoría y la práctica, y garantice aprendizajes significativos, aplicables a situaciones cotidianas.

En el enfoque basado en competencias la evaluación consiste en un proceso de recolección de evidencias sobre un desempeño competente del colaborador con la intención de construir y emitir juicios de valor a partir de su comparación con un marco de referencia constituido por las competencias, sus unidades o elementos, los criterios de desempeño y en identificar aquellas áreas que requieren ser fortalecidas para alcanzar el nivel de desarrollo requerido. Con base en el planteamiento de que las competencias son expresiones complejas de un individuo, su evaluación se lleva a cabo a partir del cumplimiento de niveles de desempeño

A continuación, teniendo en cuenta el interés, dentro del campo laboral y productivo que persigue este proyecto, se presenta una de las clasificaciones más extendida con aplicabilidad en los entornos profesionales y empresariales, propuesta por Echeverría, Isus y Sarasola, 1999, que consiste en el “establecimiento de cuatro clases generales: competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias participativas y competencias personales”.

Las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos, contenidos y destrezas requeridos para abordar de forma eficiente, tareas profesionales en un amplio entorno laboral, haciendo un paralelo con los saberes que componen las competencias, dentro de esta clase de

competencias se hallan el saber conocer y el saber hacer.

Aquellas competencias que se encuentran relacionadas con el análisis de situaciones y el empleo de procedimientos adecuados en la resolución de problemas de forma autónoma, así como en la posibilidad de transferir las experiencias adquiridas a situaciones novedosas, hacen parte de las competencias metodológicas, las cuales se evidencian en aspectos como el liderazgo, el emprendimiento, la creatividad e iniciativa, la planificación de tareas.

Dentro de las competencias participativas se encuentran habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el entendimiento interpersonal, la solidaridad y cooperación, es decir que se refieren a la colaboración en el trabajo y la capacidad para trabajar coordinadamente con otros, demostrando un comportamiento orientado al logro de objetivos comunes.

Las competencias personales, tienen que ver con la capacidad de asumir responsabilidades, tomar decisiones y dar un manejo adecuado a las frustraciones, además de una participación activa en el trabajo, ser competente a nivel personal implica tener una auto-imagen positiva, así como un actuar acorde con los principios y convicciones de la persona.

Tratar la temática de las competencias puede ser una labor dispendiosa y versátil, es necesario determinar el propósito que se pretende alcanzar desde la alta dirección. Desde el punto de vista de la planeación estratégica, el diseño de perfiles de cargo a partir de las competencias permite encaminar al personal al cumplimiento de la misión y visión y los planes de acción de la compañía y desde la perspectiva del área comercial, se puede emplear para incrementar la efectividad de las propuestas realizadas a los clientes y la percepción que los miembros del

mercado objetivo se llevan de la compañía, pues son la “cara” de la organización, son quienes la representan, quienes tienen contacto directo, quienes contribuyen al alcance del objetivo básico financiero “Maximizar la rentabilidad”, son los directos involucrados en el GoodWill de la compañía y por tanto son indispensables al momento de definir planes de formación empresarial.

Es por lo anterior, que adicional al tema de las competencias, de tener conocimiento sobre cuáles son las habilidades que se poseen y en qué medida resultan fundamentales para desempeñarse con éxito en una determinada área de trabajo, existen aspectos que tienen gran importancia al interior de toda organización, tales como la planificación estratégica, las estructuras organizacionales o diseño organizativo, y los presupuestos orientados a resultados, los mecanismos de gestión financiera y operativa así como los mecanismos de control de gestión, monitoreo y evaluación; que son los pilares claves de la Efectividad Gerencial, la cual puede traducirse en el carácter sostenible de una acción.

“La efectividad gerencial en la práctica, es una combinación de factores en donde las capacidades individuales y organizacionales se interrelacionan para lograr la sistematización de los aprendizajes que estén sustentados en el principio de la gestión del conocimiento, lo que ha de llevar a la organización a la generación de valor centrado en la innovación” (CHONG, 2012)

Las teorías de efectividad gerencial y efectividad en ventas, se enfocan en establecer los principios que contribuyen al desarrollo de la efectividad, ayudando a dar respuesta a interrogantes como ¿qué hace que un trabajador sea efectivo? ¿cómo lograr mayor efectividad en un equipo de trabajo?. A continuación se presentan las principales características de algunos de

los modelos de efectividad gerencial

Kenneth Blanchard y Paul Hersey, plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los gerentes deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentren. Esta teoría surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, permitiendo el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades para que se utilice el estilo que se acomode a la situación presente. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de los empleados en sus áreas de trabajo y su compromiso con las tareas.

El Liderazgo Situacional se aplica dependiendo de las personas y varía de acuerdo a las características de cada colaborador, dando una orientación diferente incluso a la misma persona en situaciones distintas, la teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: conducta de tarea: que es el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus colaboradores, cuando, donde y como realizar la tarea; y conducta de relación: cantidad de apoyo socioemocional; que el líder debe proporcionar en una situación, en concordancia con el "nivel de madurez" de sus subordinados. Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes, por lo que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro. (<http://dimensionempresarial.com/liderazgo-situacional/>)

William Ouchi desarrolló una teoría organizacional y administrativa, denominada teoría "Z", caracterizada por la premisa que "Las empresas deben partir de la definición de su filosofía

organizacional. Por filosofía se entiende la identificación de aquellos valores últimos que lucha por alcanzar la organización, y que, a la vez son su razón de ser”.

Plantea además que “El ser humano es la base de la administración” por lo cual lo importante no son las partes que conforman la empresa, sino la totalidad de sus relaciones dinámicas. Una de las características de las organizaciones tipo "Z" tal como lo ha explicado William Ouchi, es el énfasis en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción grupal. ([http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/ADMINISTRACION\\_II\\_TRANSPORT\\_Eva\\_Cruz\\_Maldonado/Polilibro/Unidad%202/2.3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%202/2.3.htm))

A W. J. Reddin se debe la postulación de la teoría de la Efectividad Gerencial, que señala que todo gerente se halla en medio de situaciones dinámicas, las cuales debe saber manejar, cambiándolas o adaptándose a ellas, para conseguir resultados que son vitales para el desenvolvimiento de la organización. Las situaciones dinámicas, establece la teoría, están compuestas por las expectativas de diferentes elementos humanos alrededor del gerente, por expectativas de comportamiento que surgen de la propia filosofía de la organización y por exigencias de comportamiento que se desprenden de la tecnología de las tareas, es decir, de la forma en que están estructuradas las ocupaciones.

El gerente efectivo, dice la teoría, es aquel que es capaz de reconocer cada situación y distinguirla una de otra, en cuanto a sus exigencias, diagnosticar las acciones estratégicas para incidir en ellas y actuar en consecuencia para llegar al efecto deseado o buscado. (SERRALDE, 1986, p. 8) “El trabajo de un gerente se caracteriza por el manejo de un número de diferentes y, a

menudo, complejas situaciones. Cada situación gerencial es diferente y presenta diferentes demandas sobre el gerente. No se ha encontrado una fórmula para resolver cada situación que se presenta; sin embargo, la habilidad gerencial más útil es el ser capaz de diagnosticar situaciones”. (Consultores en Efectividad Gerencial)

La principal tarea de las personas encargadas de gerenciar el talento humano y liderar los equipos de trabajo al interior de cualquier organización, debe estar orientada al desarrollo de las diversas habilidades con que cuenta cada uno de los individuos que componen esos equipos, no basta con realizar acertados procesos de selección para conformar un excelente grupo de colaboradores, es necesario la motivación y capacitación constante para lograr la cohesión de los equipos de trabajo.

La formación y actualización constante al interior de la organización son el resultado esperado, a mediano plazo, de la implementación de un sistema de gestión basado en competencias, a través de la planeación estratégica, a la vez para llegar a un punto de estabilidad y compromiso por parte de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, es necesario partir de resolver las fallas que se presentan en la ejecución de las tareas correspondientes a cada cargo y cerrar las brechas existentes entre el desempeño actual y el esperado.

El plan de mejoramiento basado en competencias debe encaminarse a garantizar la venta de los vehículos, ya sea a través de la captación de nuevos clientes o la fidelización de los existentes. “La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas

sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas” (MORA, 2009), es por esto que se hace indispensable realizar un diagnóstico que permita prever cualquier situación que se pueda llevar a cabo a partir de una errada selección del personal que se encarga de laborar en las áreas misionales de la organización; así mismo “es fundamental que el director comercial conozca qué es lo que le motiva a cada miembro de su equipo” (MOLINER, 2004).

Es frecuente encontrar en las organizaciones la preocupación de la alta dirección sobre la influencia que tienen las actitudes de la fuerza de ventas en la decisión de compra de los clientes, entre ellos se puede observar una apreciación publicada en el libro *Industrial Marketing Management*: “En las relaciones interorganizacionales, el papel del vendedor personal con la persona de contacto de la empresa compradora cobra especial importancia” (ROMÁN & MARTÍN, 2008), es por esto que el análisis de las competencias con base en el perfil del cargo, permite que se defina de manera clara las habilidades y destrezas indispensables para que la organización pueda dar cumplimiento a los planes estratégicos estipulados.

“Así, dicha satisfacción debería llevar al cliente a otorgar a la organización un tratamiento favorable y, por lo tanto, a contribuir a la consecución de sus objetivos” (MARZO, PEDRAJA, & RIVERA, 2006, págs. 151-166) y como también se puede complementar al revisar teorías de comportamiento organizacional en las que se manifiesta que “la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresas, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito serán el vehículo para lograrlo.” (ALLES, 2010, pág. 18)

En el sector automotriz no es nuevo encontrar este tipo de estudios, Goff et al. Publicaron en una revista un estudio en el que en un concesionario de automóviles la venta que se orientaba hacia el cliente influía directamente sobre la satisfacción del mismo. (GOFF, BOLES, BELLENGER, & STOJACK, 1997, págs. 171–183)

Cuando en las empresas se tiene un conocimiento del personal que allí labora a profundidad; es decir, su motivación, sus rasgos de carácter, su percepción personal, las reacciones que tiene en situaciones determinadas; tiene como gran ventaja la posibilidad de predecir las conductas que tendrán bajo determinadas circunstancias y así mismo puede encaminar sus esfuerzos en generar las condiciones que lleven a los mismos a tener el desempeño esperado por la alta dirección.

Finalmente, es importante reconocer que en el mercado automotriz, como el que se enfrenta un concesionario como DINISSAN, en el que los competidores buscan estrategias comerciales que atraigan a sus clientes, la definición clara de competencias y la estructuración de un Plan de Desarrollo que optimice esa fuerza de ventas no es definitorio, se requiere de una integralidad de estrategias de marketing en la que el servicio satisfactorio del cliente tanto en preventa como en postventa sea diferencial para que cuente con herramientas que coadyuven a la fidelización de los clientes y el incremento de las ventas a través de la obtención de un mayor porcentaje en la cuota de mercado del sector.

Es bastante obvio que las tareas y las relaciones incluyen dimensiones fundamentales del comportamiento gerencial. Los dos elementos distintivos de cualquier actividad son la tarea a realizar y la destreza de relaciones humanas que se requiere para lograr que la tarea se cumpla,

así aparece entonces otro elemento importante, que los intereses personales no pueden primar sobre el bien colectivo, esto sólo los llevara a cumplir metas por necesidad y no generará el valor agregado que tanto se requiere cuando se ejecuta una tarea.

Como se indica en la siguiente intervención de cómo dirigir la promoción de las ventas “...muchas gente trabaja con mayor empeño para un equipo que para su propio bienestar. Cuando se organizan en forma realista, los premios para la labor de equipo se deben incluir en estos programas. En “forma realista” significa que la estructura de la compañía debe brindar competencia natural entre sus sucursales, divisiones, zonas u oficinas regionales, o que el equipo de ventas se pueda separar en grupos o equipos competitivos...” (SCHULTZ & ROBINSON, 1995, p. 362).

Diversos aspectos afectan el desarrollo de las organizaciones y su competitividad en el entorno empresarial. El conocimiento y entendimiento de dichos factores es crucial a la hora de plantear estrategias, tomar decisiones al interior de una organización y realizar la planeación estratégica de la misma. Por esto, numerosos instrumentos han sido creados con el objetivo de facilitar la formulación de estrategias efectivas en línea con los requerimientos de las compañías.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presenta una descripción clara de los conceptos relevantes para el desarrollo de esta investigación:

- Competencia

- Modelo Basado en Competencias
- Diagnóstico
- Plan de Mejoramiento
- Equipo de Ventas
- Relaciones Interpersonales
- Efectividad en Ventas (Capacidad en Ventas)
- Motivación Personal
- Responsabilidad Empresarial
- Orientación a la Tarea
- Orientación a las Relaciones

La **COMPETENCIA** es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Las competencias son capacidades reales, que pueden ser modificadas y desarrolladas, enfocándose principalmente en saber utilizar conocimientos y destrezas en el manejo adecuado y oportuno de situaciones de la vida cotidiana, de carácter personal o profesional, con el propósito de obtener los resultados esperados.

Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive. La competencia no es una

condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar apoyar y promover el conocimiento.

(<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/w3-propertyvalue-44921.html>)

“Con la gestión por competencias las empresas buscan aprovechar las habilidades y los conocimientos de los empleados para obtener el máximo provecho de ellos y tener alta productividad en la organización”.

([http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empresa/](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empresa/)) En una aproximación al concepto de **ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS**, puede entenderse como un modelo de gestión que permite a las organizaciones experimentar el cambio desde modelos de administración de personal a una concepción donde las personas son vistas desde la perspectiva de talento humano, por lo tanto con potencial para aportar y sobre todo con conocimientos, experiencia, creatividad y capacidad para generar mejoras e innovación continua en la empresa.

“El **DIAGNÓSTICO** es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles” (RODRÍGUEZ CAUQUEVA, 2007, p. 2). En general el diagnóstico sirve para conocer, analizar y valorar todo aquello que puede afectar nuestros intereses. Es frecuente solicitar un diagnóstico cuando las

cosas no funcionan como deberían; en este sentido, el diagnóstico como herramienta, queda asociado a situaciones negativas y normalmente insostenibles, que precisan respuestas ante preguntas como: ¿Dónde está la falla? ¿Tiene solución? ¿Qué puede hacerse para mejorar? Para cualquier diagnóstico es necesario hacer la correspondiente evaluación, para identificar tanto los aspectos negativos (obstáculos, deficiencias, carencias, problemas) como también los positivos (fortalezas, recursos, talentos). (<http://www.exitoplano.com/el-diagnostico-empresarial.html>)

Un **PLAN DE MEJORAMIENTO** es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora debe redundar en una mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por la entidad, así como en el nivel de satisfacción del cliente (interno y externo).

Los planes de mejoramiento consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos de entes de control, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la entidad a partir de los objetivos definidos. ([http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=99](http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=99))

Un **EQUIPO DE VENTAS**, es un equipo de trabajo dedicado fundamentalmente a las tareas del departamento comercial, por tanto es importante clarificar inicialmente que los equipos de trabajo, “son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son

responsables del logro de una meta.” (ROBBINS& COULTER, 2000). Un equipo se forma con el propósito de alcanzar metas comunes, partiendo de la convicción que las metas propuestas pueden ser conseguidas al combinar los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran.

Así pues, el equipo de ventas hace parte fundamental como talento humano de una empresa, este grupo debe ser sólido e integral, que trabaje en pro de la mercadotecnia de la organización para el logro de los objetivos del área, el equipo de ventas debe trabajar como su nombre lo dice en equipo, donde primen en especial los objetivos de crecimiento y posicionamiento de la compañía sobre el interés individual; puesto que el primero generará que los objetivos personales también se logren si el trabajo es calificado como excelente.

Tal como lo expresa la psicóloga social Ellen Berscheid, las **RELACIONES INTERPERSONALES** constituyen los cimientos de la condición humana. Los seres humanos consideran sus relaciones, o la falta de ellas, como uno de los determinantes fundamentales del bienestar psicológico. Las relaciones interpersonales tienen un papel crítico al interior de cualquier empresa, pues aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. Las relaciones positivas en el trabajo son una “conexión entre dos personas que tiene lugar en el contexto del trabajo y de la carrera y se experimenta como mutuamente beneficiosa, donde el beneficio se define de manera amplia e incluye cualquier clase de estado, proceso o resultado positivo en la relación” (RAGINS & DUTTON, 2007; p. 9).

La efectividad puede ser definida como la capacidad para lograr un objetivo deseado o asignado, al relacionarlo con el área comercial, la **EFFECTIVIDAD EN VENTAS (CAPACIDAD EN VENTAS)** se entiende como el grado en que un vendedor logra los resultados de ventas que se esperan de su puesto. Para conseguirlos necesita manejar apropiadamente las situaciones en medio de las que se encuentra. Un vendedor efectivo es aquel que sabe manejarse con flexibilidad.

Etimológicamente hablando la **MOTIVACIÓN PERSONAL** es la causa de una acción, es un estado interno de los seres humanos que activa, dirige y mantiene una conducta; psicológicamente y muy de la mano con lo antes mencionado, se puede hablar de que la motivación se relaciona también con los impulsos que tienen las personas para realizar acciones determinadas y persistir en sus objetivos para su culminación y está muy relacionado con la voluntad de los individuos.

Según el psicólogo Abraham Maslow “...lo que motiva a las personas en una jerarquía de necesidades, es representado en como una pirámide. La idea es que las necesidades primordiales (las básicas, representadas en la base de la pirámide) tienen que ser logradas primero, antes de tratar de lograr las necesidades del nivel más alto en la pirámide.” Según la pirámide de Maslow el ser humano tiene cinco áreas de necesidades así: **Fisiológicas:** calor, refugio, comida, sexo; **Seguridad:** sentido de seguridad, ausencia de miedo; **Sociales:** interactuar con otras personas, tener amigos; **Estima:** ser apreciado por otras personas y **Auto-realización:** ganar, lograr, alcanzar su potencial.

La motivación personal en los colaboradores de una compañía es muy importante porque ellos en la organización están en pro de un objetivo personal y organizacional, esta motivación se da mediante una relación de recompensas y rendimientos de las labores asignadas.

La responsabilidad como valor de la persona, permite a esta concebir libre, individual y conscientemente los máximos actos posibles de la conducta, lo anterior se puede ligar a la vida empresarial de tal forma que los actos cuenten con un responsable de sus efectos y sus consecuencias.

La **RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL** puede abarcar muchos aspectos, de los cargos dependerán las responsabilidades y en la mayoría de estos lo ideal es que el colaborador reconozca y responda a las inquietudes de él y de los demás, busque y participe de la mejora continua de los rendimientos en el tiempo y los recursos del cargo y de las cosas que se tienen a cargo, que sea consciente de reportar oportunamente las anomalías que se denoten de manera voluntaria o involuntaria, contar con planeación, asumir con todo sentido las omisiones, obras, expresiones y sentimientos que se generen, en el entorno, con el equipo de trabajo o los recursos del cargo, promover y participar de las practicas saludables para llevar a cabo las diferentes funciones a las que fue asignado.

Laboralmente hablando, la **ORIENTACIÓN A LA TAREA** es el grado en que una persona dirige su esfuerzo y el de sus subordinados si es el caso, con enfoque de iniciar, organizar y

dirigir, actividades, responsabilidades y/o tareas. Generalmente esta orientación se relaciona conceptualmente al líder de la organización, quien enfoca toda su atención en el cumplimiento de los objetivos de la misma y en el papel que pueden jugar los colaboradores entorno al mismo deber, esta entonces se limitara más al reconocimiento de las expectativas y los resultados esperados, en mejorar la coordinación de las tareas y la optimización de los recursos.

Por su parte en la persona con **ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES** se reconoce una inquietud por el bienestar de sus colaboradores o subordinados. Este tipo de líder se preocupa por sus subordinados, les ofrece su apoyo y colabora en su desarrollo, permitiendo a los colaboradores tener responsabilidad y libertad en la forma en cómo llevan a cabo su tarea. También pueden identificarse como características de la persona o líder orientado a las relaciones, el actuar de forma amable y considerada, ser paciente y estar dispuesto siempre a ayudar. Motiva con el objeto de generar compromiso y un clima favorable y de cooperación. Y quizá uno de los aspectos más relevantes es la socialización informal de los subordinados, en busca de desarrollar contactos con las personas que son una fuente de información y apoyo.

(<http://redautonomos.es/recursos-humanos/liderazgo>)

### **4.3. MARCO NORMATIVO**

A continuación se presenta una breve descripción de las principales normas establecidas por el Gobierno Nacional para el tema tratado:

**DECRETO 2539 DE 2005, Artículo 2°:** Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.(<http://200.110.171.134/documentos/meci/DECRETOS/decreto%202539%20de%202005.pdf>)

**LEY 1340 DE 2009:** Por medio de la cual se dictan normas en materia de la protección de la competencia.

([http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1340\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1340_2009.html))

**NORMAS ISO 9000:** esta norma se dedica a la creación de estándares internacionales voluntarios en diversos campos como la industria, la ciencia, la tecnología y la economía; estas normas son muy abiertas y permiten que las empresas las acoplen a su necesidad, por ello mencionan dentro de los procesos acoger la ISO 9004 que se refiere a las directrices a seguir en la implantación de la norma en el punto 5.2.4 “personal y recursos” recomienda lo siguiente “Es conveniente que la dirección determine el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal. (BAEZA, 1999, pág. 7-8).

**NORMA ISO 9001:2008:** esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión en la calidad, su objetivo y campo de aplicación así: cuando las empresas necesitan demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos

del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, además si aspira en aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales, y reglamentarios aplicables. (SECRETARIA CENTRAL DE ISO EN GINEBRA, 2008, p.1)

Dentro de sus áreas a documentar se encuentra RECURSOS HUMANOS y bajo su contenido en el punto 6.2.2 se determina lo que deben hacer las organizaciones en cuanto a competencia, formación y toma de conciencia e indican que: la organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realice trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto. (SECRETARIA CENTRAL DE ISO EN GINEBRA, 2008, p. 7)

#### **4.4. MARCO SITUACIONAL**

##### **DISTRIBUIDORA NISSAN S.A**

Ubicada en Pereira, Risaralda en la Avenida 30 de agosto, Carrera 14 No 18-46.

##### **RESEÑA HISTÓRICA**

La historia comienza en los sueños e ilusiones de dos personas que necesitaban proyectar un horizonte en cuanto a la comercialización de vehículos, inician con camperos Nissan, trabajando con actitud positiva orientándose siempre al éxito, sin saber que llegarían a obtener grandes logros.

El siete de febrero de 1963 se constituyó Distribuidora Nissan con sede en Bogotá; Sería este el lugar donde se albergaría durante mucho tiempo, el esfuerzo y trabajo diario de ocho personas que lucharon para que esta organización se convirtiera en una de las mejores compañías del país. Si esto se lograba ofrecería un negocio lo suficientemente sólido para las generaciones futuras.

La integración de un grupo humano conformado como una familia comprometido con su trabajo, preparado para enfrentar nuevos retos. Más allá de lo que su nombre indicaba Distribuidora Nissan ha logrado diversificarse y expandirse con el fin de ser competitiva en el mercado y por supuesto brindar nuevos y mejores productos a sus clientes.

En 1970 la organización aumenta su presencia en el mercado comercializando maquinaria John Deere en Colombia. Posteriormente el 23 de marzo de 1984 se constituye Talleres Autorizados S.A como soporte a los vehículos que desde entonces la empresa distribuía. Luego el 18 de septiembre de 1997 se constituye Autoensamble Nissan Ltda., que ensambla vehículos para servicio público y se constituye para fortalecer la línea Diesel en el mercado. Finalmente el 1 de junio de 1998 se crea COM Automotriz con el propósito de comercializar todos los vehículos usados adquiridos por Distribuidora Nissan. “Lo que ayer fue verdad hoy es historia”.

Hoy tienen presencia en el país en más 10 ciudades como: Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín, Neiva, Pereira, Valledupar, Cartagena, Montería y Manizales lo que garantiza un cubrimiento nacional.

Esto les da la certeza de que están haciendo las cosas bien. “Lo que hoy construyen mañana también será historia” Todos estos esfuerzos han sido dirigidos por la experiencia y sabiduría de

quien durante mucho tiempo ha estado al frente de este proyecto impulsando la gente y llevando a la conquista de lo que hace más de cuatro décadas fue un sueño. “Dejar una huella para el futuro”. Con el paso de los años la compañía se ha convertido en empresa líder del sector automotor, esto gracias a la labor incansable que ha venido desempeñando por más de cuarenta y cinco años la familia de Distribuidora Nissan.

### **MISIÓN:**

En Dinissan se anticipan a las expectativas de las personas, para que disfruten al máximo sus productos, brindándoles maravillosas experiencias.

### **VISIÓN:**

En Dinissan mueven a Colombia cautivando la preferencia y admiración de clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y comunidad, conquistándolos con su trabajo apasionado, innovador y oportuno.

### **VALORES DE DINISSAN**

**SEGUIMIENTO:** Verificar el cumplimiento de tareas y acuerdos es lo prioritario, con seguimiento se logra el crecimiento

**AGILIDAD:** Son dinámicos, se anticipan siempre.

**COMUNICACIÓN:** Hablan con claridad y oportunidad. Sin prejuicios, con imparcialidad, sencillez y simplicidad.

**CONOCIMIENTO:** Se entrenan para poner al servicio del cliente su experiencia y conocimientos.

HONESTIDAD: Son transparentes en su actuar.

INNOVACIÓN: Crean permanentemente productos y mejoras para sus clientes.

HUMILDAD: Comparten sus conocimientos, aprenden de todos y están dispuestos a reconocer sus errores y a construir sobre ellos.

LIDERAZGO Todos son proactivos y están dispuestos a tomar riesgos para anticiparse.

PASIÓN: Actúan con entusiasmo y compromiso por lo que hacen.

RESPECTO: Son amables, es su compromiso.

RESPONSABILIDAD: Le cumplen a los clientes, coequiperos, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

SERVICIO: Viven la obsesión por el cliente.

TRABAJO EN EQUIPO: Hablan en plural porque son un solo equipo

## **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

En el año 2012 la marca Nissan alcanzó ventas por 24.051 unidades nuevas en el mercado automotor colombiano; Además la marca alcanzo con su ejercicio comercial de 2011 una participación de mercado del 7,4%,ubicándola como la quinta empresa, de mayores ventas al detal en Colombia en el año 2012.

## **ASPECTOS SOCIALES**

Socialmente la distribuidora Nissan S.A se vincula con actividades a nivel nacional, alguna de estas tienen como objetivo la implementación selectiva de sistemas de reciclaje, obras sociales por desastres naturales nacional e internacionalmente, ferias universitarias y eventos de nombramientos en cargos públicos a nivel nacional.

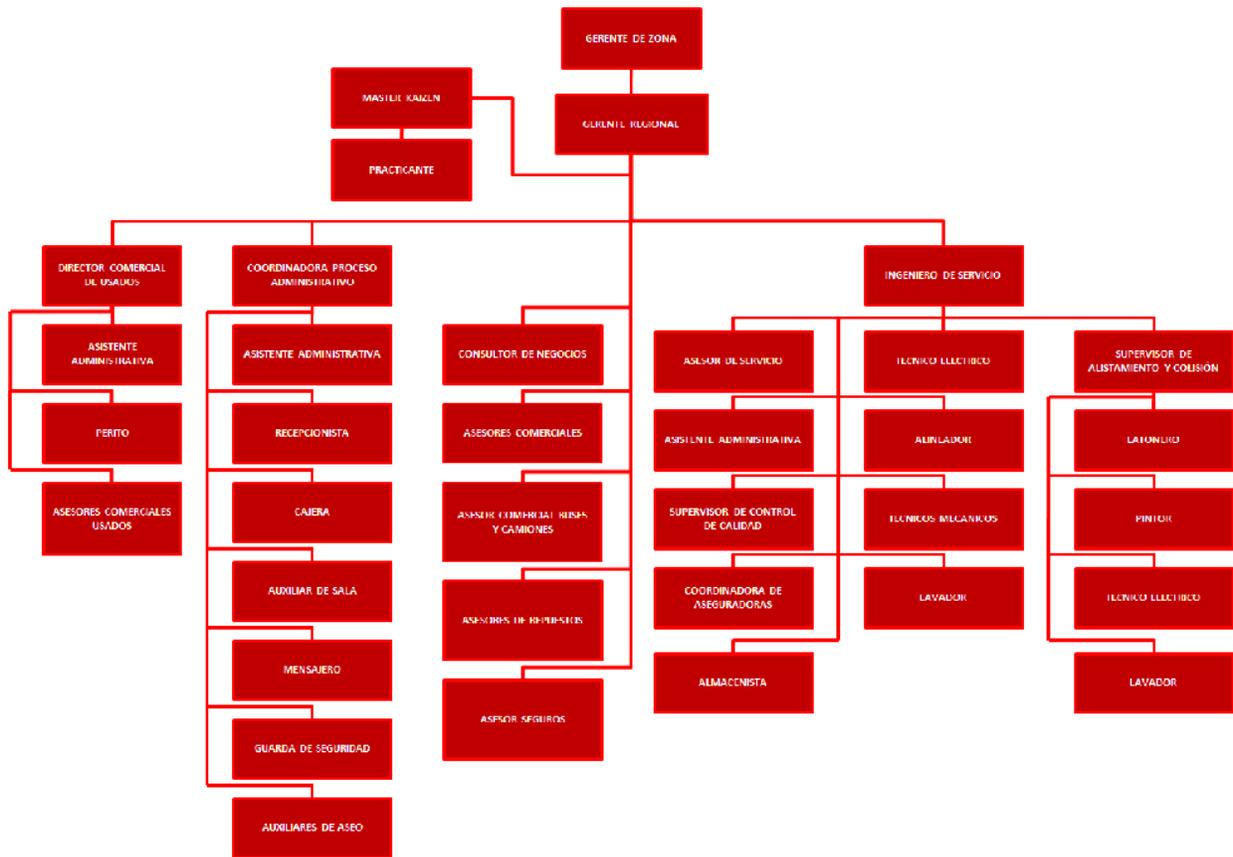
## **ASPECTOS ECONÓMICOS**

DSITRIBUIDORA NISSAN S.A participa activamente el desarrollo del país no solamente por la venta de sus diferentes vehículos y repuestos, también por el empleo que le genera a más de 2.300 colombianos a nivel nacional.

## **LÍNEAS DE NEGOCIO**

- Importación y comercialización de Vehículos y repuestos marca Nissan
- Comercialización de maquinaria industrial y de construcción marca Hitachi y John Deere
- Importación y comercialización de repuestos y vehículo ZNA
- Mantenimiento automotriz
- Venta de vehículos usados diferentes marcas
- Comercialización de Seguros.

# ORGANIGRAMA DINISSAN



Gráfica 1. Organigrama Distribuidora Nissan Pereira

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue abordada desde el enfoque cuantitativo descriptivo, que asume una postura objetiva con respecto a los participantes en la investigación y la situación; empleando métodos estadísticos para analizar los datos con el propósito de inferir más allá de estos. Asumir una óptica de tipo cuantitativo comporta, en definitiva saber exactamente donde se inicia el problema y en qué dirección va. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlos, delimitarlos y establecer qué tipo de incidencia existe entre ellos.

### **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo el proyecto, se empleó el método de Investigación Diagnóstica, la cual supone análisis de situaciones. El análisis de la situación es un momento complejo que nos desafía a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo a quienes están actuando sobre y dentro de los límites de esa realidad. La investigación diagnóstica como momento privilegiado de articulación entre conocimiento e intervención contiene en su definición las complejas

relaciones entre sujetos (actores), prácticas (acción) y escenario (estructura). (ESCALADA & otros, 2004, p. 76)

Su propósito es obtener información básica que sirva para programar acciones concretas, partiendo del conocimiento de los elementos integrantes de la realidad, así como de la interconexión e interdependencia existentes entre ellos. Desde la perspectiva de Investigación Diagnóstica, se entiende por problema a una "brecha entre una realidad o un aspecto de una realidad observada y un valor o un deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado 'observador' sea éste individual o colectivo" (ROVERE, 1993, p. 13).

### **5.3. VARIABLES**

A continuación se presentan las variables de estudio, con su respectiva definición, de acuerdo a como las concibe la prueba, dichas variables corresponden a las competencias medidas con la prueba DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS:

- **EFECTIVIDAD EN VENTAS:** Grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de sus puesto.
- **APTITUD PARA VENTAS:** Destreza mostrada por la persona para manejar eficazmente las habilidades de ventas.
- **VULNERABILIDAD:** Áreas de crecimiento para que la persona maneje eficazmente las habilidades de ventas.

- RESISTENCIA AL CAMBIO: Grado y forma en que la persona manifiesta oposición a situaciones de ventas cambiantes.
- ADAPTABILIDAD: Efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones de ventas o se impone a ellas.
- EFECTIVIDAD ANTE LA PRESIÓN: Efectividad de ventas de la persona en situaciones bajo presión.
- NECESIDAD DE ESTRUCTURACIÓN: Grado en que la persona requiere del apoyo de la estructura: jerarquía, políticas, canales formales, órdenes e información específica para alcanzar los resultados.

ORIENTACIÓN A LA TAREA: Grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos para obtener ventas, caracterizados por planeación, organización, visitas y seguimiento.

- ORIENTACIÓN A LA RELACIONES: Grado en que la persona tiene relaciones con clientes, caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y consideración por los sentimientos.

#### **5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La prueba se enfocó en el área comercial del Concesionario DISTRIBUIDORA NISSAN S.A. Municipio de Pereira, Departamento de Risaralda, en sus tres frentes de negocios: repuestos, vehículos y servicios. La prueba se realizó a 27 personas, quienes se encuentran en las siguientes áreas y que conforman toda el área de ventas:

<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>CARGO</b>
1	DIRECTOR COMERCIAL NUEVOS
1	DIRECTOR COMERCIAL USADOS
16	ASESORES COMERCIALES VEHICULOS NUEVOS
3	ASESORES COMERCIALES VEHICULOS USADOS
3	ASESORES REPUESTOS
1	ASESOR DE SERVICIOS
2	ASESORES MAQUINARIA

**Gráfica 2. Integrantes Área de Ventas Dinissan Pereira**

## **5.5. INSTRUMENTOS**

La información requerida se recolectó a través de la aplicación de la prueba DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS (Anexo 1), de la compañía REDDIN CONSULTANS, que es una prueba tipo test que consta de 80 conjuntos de cuatro proposiciones cada uno y que permite estructurar una serie de conclusiones a partir de las características de la persona en las ventas, según se desprende de los resultados obtenidos del Test. El DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS se presenta en forma de gráficas relativas a un conjunto de variables, cada una de las cuales viene acompañada de una explicación detallada de las características del evaluado. Las variables incluyen:

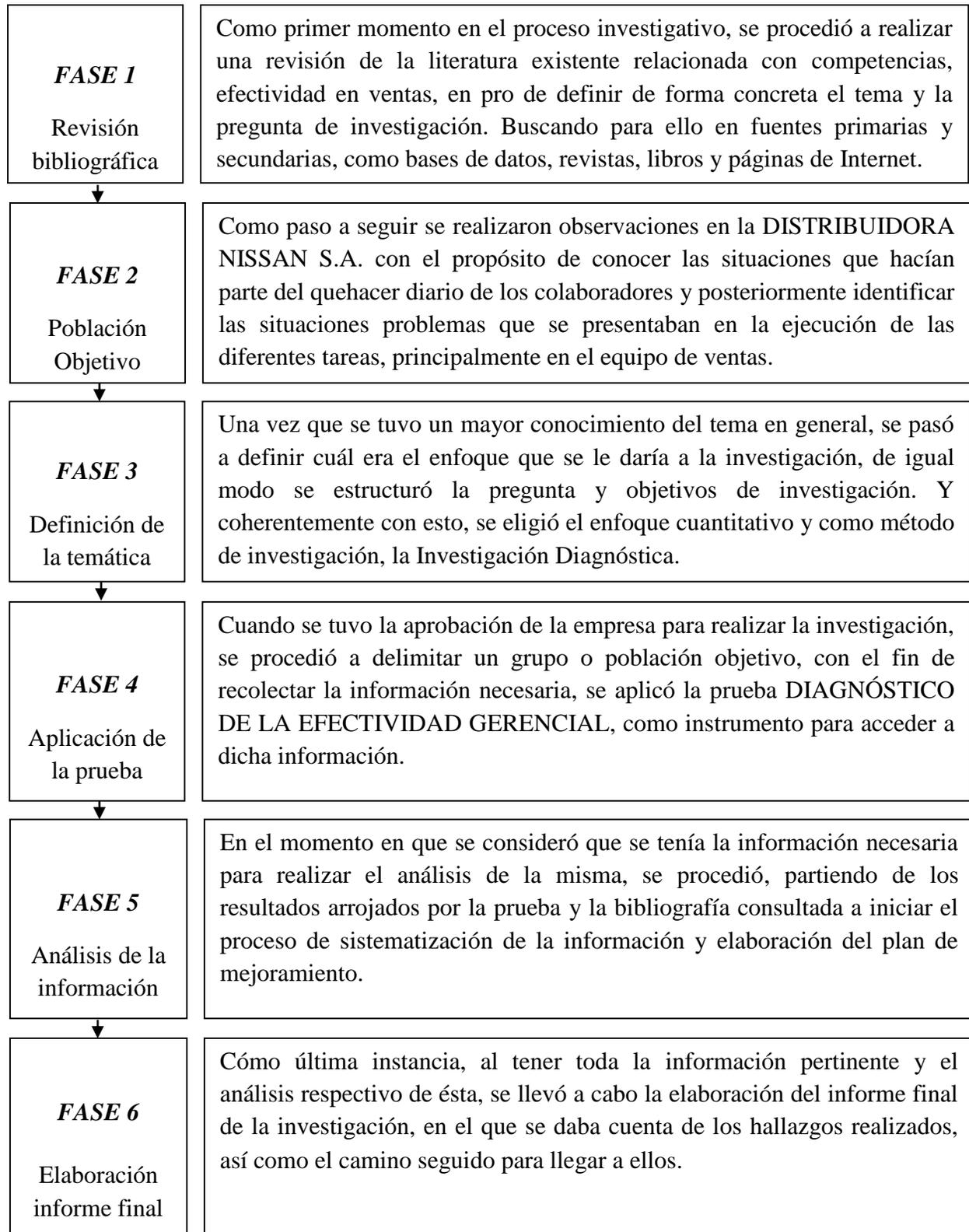
- Efectividad en Ventas.
- Aptitud para las Ventas.
- Vulnerabilidad.
- Resistencia al Cambio.
- Adaptabilidad.
- Efectividad ante la Presión.
- Necesidad de Estructuración.

El Test Diagnóstico de la Efectividad en las Ventas, está diseñado para colaboradores directamente relacionados con las ventas. El análisis se basa en medidas de dos orientaciones básicas: Orientación hacia la Tarea (OT) y Orientación hacia las Relaciones (OR).

Adicionalmente permitió definir aspectos de gran relevancia dentro del estudio, como son la evaluación por competencias, ventas en equipo, equipo competitivo, a través de la calificación en una serie de destrezas y habilidades: Relaciones Interpersonales, Capacidad en Ventas, Motivación Personal y Responsabilidad Empresarial.

El test viene acompañado de una hoja de instrucciones (Anexo 2), en la que se definen claramente las indicaciones para la aplicación exitosa de la prueba, así como de un formato de hoja de respuestas (Anexo 3), en la que cada evaluado elige la opción correspondiente a las proposiciones que mejor describen la forma en que actúa en su puesto actual.

## 5.6. ETAPAS DEL PROCESO



## 6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 6.1. DIAGNÓSTICO

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos a partir de la realización de la prueba DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS, se tuvo en cuenta principalmente la Estadística Conjunta de Competencias.

Estadísticas de Características de Ventas									
Compañía:	P.G.						Fecha:	9/03/13	
Departamento:	RISARALDA								
Número de casos:	27								
Puntaje	OT	OR	EV	AV	V	RAC	A	EAP	NDE
0.2	10	1							
0.4									
0.6	1	2			1	1	2		
0.8							3		
1.0	4	1			1	2	4	2	
1.2							3		1
1.4		3		1	3	5	3	9	1
1.6							3		2
1.8	1	4	7	13	8	12	3	9	2
2.2	2		12	8	13	7	2	3	3
2.4							2		3
2.6	4	5	5	3	1		1	3	3
2.8							1		3
3.0	1	2	2	1				1	4
3.2									3
3.4	4	7	1	1					2
3.6									
3.8		2							
Promedio	1.5	2.4	2.3	2.1	1.9	1.7	1.5	1.8	2.5
Máximo	3.4	3.8	3.4	3.4	2.6	2.2	2.8	3.0	3.4
Cuartil 3	2.6	3.4	2.6	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	3.0
Mediana	1.0	2.6	2.2	2.2	2.2	1.8	1.4	1.8	2.6
Cuartil 2	0.2	1.8	2.2	1.8	1.8	1.4	1.0	1.4	2.2
Mínimo	0.2	0.2	1.8	1.4	0.6	0.6	0.6	1.0	1.2

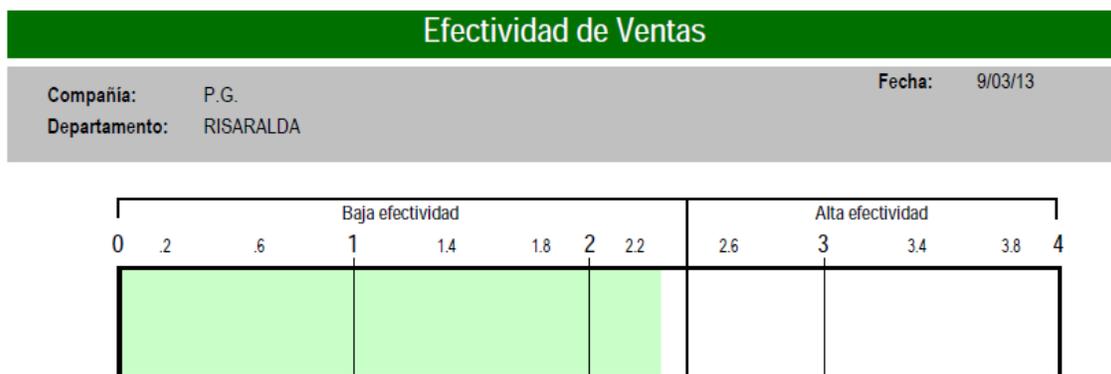
Gráfica 3. Estadísticas de Características de Ventas

La cual se muestra en la Gráfica 3, en la que se presentan las competencias evaluadas y verticalmente, agrupados por puntaje obtenido, el número de personas participantes en la prueba.

También se consideraron elementos de los resultados individuales, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades que poseen los integrantes del área comercial de la Distribuidora NISSAN, a nivel individual y como equipo de trabajo.

Posteriormente, se tomó la información de cada una de las evaluaciones y de las estadísticas promedio del equipo de ventas y bajo la panorámica de las nueve variables que componen el test y con el apoyo de referentes conceptuales encontrados en la bibliografía consultada, se realizó un texto con cada una de las unidades, en el que se pretendió dar cuenta del nivel de efectividad presentado en que cada una de ellas:

La EFECTIVIDAD EN VENTAS hace alusión al grado y forma en que la persona o el equipo logra los resultados de ventas que se esperan de su puesto.



**Gráfica 4. Efectividad en Ventas**

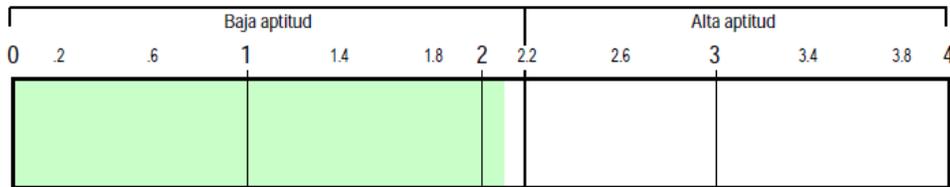
Para este caso el equipo de ventas muestra una efectividad media - alta, lo cual se observa en la Gráfica 4, donde se muestran los rangos de valores para definir el grado de efectividad. El equipo se preocupa por alcanzar las cuotas determinadas, es exigente pero muestra confianza en sus clientes y abre canales de comunicación con ellos, si con esto, logra los resultados de venta previstos. De manera semejante se interesa tanto por el cliente como por la venta específica. Obtiene resultados a través de coordinar adecuadamente el trabajo de aquellas personas involucradas en la toma de decisiones sobre la compra, así como por la búsqueda de poder maximizar efectivamente la fuerza de ventas.

Incrementa su efectividad cuando se interesa en apearse a técnicas de venta, métodos de compra, cuotas y reportes establecidos por la organización. Utiliza controles y supervisión estrechos sobre las ventas a fin de obtener los resultados establecidos. Tal actitud, en ocasiones, lleva a mostrar impulsividad, impetuosidad, vehemencia y dureza en su conducta.

Lo que más influye sobre su proceso de toma de decisiones tiende a ser la presión más reciente, tratando de minimizar los problemas inmediatos en lugar de aumentar las ventas a largo plazo. Normalmente muestra efectividad cuando se identifica en mayor medida con la organización en su conjunto, que con los clientes. Debido a su deseo por mantener la situación en equilibrio demostrará su interés por apearse y hacer que sus clientes se apeguen a los principios de orden.

En cuanto a la APTITUD PARA VENTAS, que es la destreza mostrada para manejar eficazmente las habilidades de ventas, en la Gráfica 5, se aprecia que el puntaje obtenido por el equipo está dentro del rango de baja aptitud.

Aptitud para Ventas		
Compañía:	P.G.	Fecha: 9/03/13
Departamento:	RISARALDA	



**Gráfica 5. Aptitud para Ventas**

La gestión del equipo de ventas se caracteriza por su insistencia en aprovechar al máximo los conocimientos y experiencia de las personas mejor preparadas, con lo que continuamente produce sobrecargas en los colaboradores más talentosos. La presión que produce el trabajo les estimula una cierta creatividad y una relativa libertad de acción. Por lo general están en disposición de sujetarse a las circunstancias sin perder de vista los objetivos.

Se caracterizan por intentar por diferentes caminos, aunque no siempre con el éxito deseado. En ocasiones, a sus integrantes se les ve individualistas; en balance son adaptables y eficaces. En general se percibe una relación distante y respetuosa con la Gerencia de Ventas, procurando dar una respuesta eficiente a cada una de las tareas que se le encomiendan. Crea y mantiene relaciones mutuamente benéficas con los clientes y deja que sean ellos quienes fijen su propio nivel de esfuerzo o involucración en la decisión de compra.

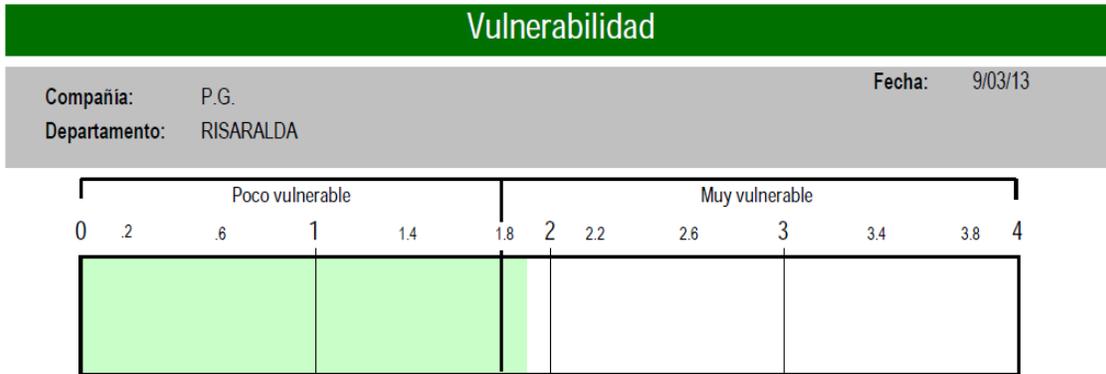
Hay una tendencia a abrirse al desafío estimulando y asumiendo metas retadoras que impulsan a un mejoramiento continuo, a la vez muestra rigor en la aplicación de las decisiones

institucionales y pone atención para evitar desviaciones. Cuando enfrentan el cierre de la venta, prefieren guiarse por la tradición al dar orientación o resolver problemas. Sus actitudes son distantes y cautelosas, buscando dejar en claro, cuál es el alcance de la responsabilidad de ambas partes y conseguir una relación justa una vez cerrado el trato. Siguen sus presentaciones al pie de la letra y evitan desviarse de ellas aun cuando pudiera cerrar el trato más rápidamente.

Ante ciertos ambientes trabajan conjuntamente con todos los interesados para lograr el mejor cierre de la venta, eligiendo el método de venta más apropiado. Les gusta fijarse elevadas normas de desempeño en este terreno y actúan para conseguir que sus clientes estén personalmente comprometidos en la decisión compra, buscando el mejor cierre posible para la satisfacción de ambas partes.

Por sus características tienen inclinación a producir pocas ideas, ya que se identifican mejor con lo que ya está funcionando bien. Aportan lo mejor de sí para el mejoramiento creativo de las relaciones con el cliente, así como para elevar sus estándares de ventas. Es un equipo ordenado, sistemático y consistente en el seguimiento de la política de la empresa. La respeta como medio para hacer más eficiente el funcionamiento de su área, pero permitiendo que la gente a su alrededor y sus clientes participen y se involucren en la generación de ideas para mejorarlas.

La VULNERABILIDAD, está relacionada con las áreas de crecimiento que requiere el equipo para manejar más eficazmente las habilidades de ventas.



**Gráfica 6. Vulnerabilidad**

El nivel de vulnerabilidad presentado por el equipo de ventas, está apenas por encima del rango de baja vulnerabilidad, como puede verse en la Gráfica 6.

Como parte del equipo de ventas, los evaluados suelen establecer relaciones interpersonales por motivos exclusivos de trabajo, mostrándose la mayor parte del tiempo, muy demandantes, exigentes y con un margen de tolerancia demasiado estrecho. Tienden a trabajar independientemente y a rechazar sugerencias. La agresividad dificulta las relaciones, lo que provoca sentimientos de incomodidad e indisposición, alimentando así un círculo vicioso que se recrudece con el tiempo y termina en un cuadro de extremo autoritarismo y sumisión.

La ambigüedad y debilidad que en ocasiones surgen en sus comportamientos, dificultan el desarrollo de nuevos negocios. No siempre obtienen el éxito esperado en el manejo de objeciones debido a que continuamente tienden a imponerse, oprimiendo la voluntad y la iniciativa de los demás. En estas condiciones el resultado del manejo de las objeciones depende fundamentalmente de su fuerza e iniciativa. Se aprecia inconsistencia en el terreno de la auto-

organización, ya que si las cosas no salen como lo tienen previsto tienden a imponerse planes y metas demasiado elevadas y a la postre no logran satisfacción con los resultados. Se muestran intolerantes ante la crítica por retraso o ineficiencia.

En lo que respecta a las metas de venta, en ocasiones es un equipo poco efectivo por su tendencia a establecer controles estrechos sobre sus actividades, lo que en muchas ocasiones incita a comportamientos negativos de baja involucración y compromiso por parte del cliente, aumentándose el riesgo de desviaciones. Su interés por resultados inmediatos dificulta fijarse metas a futuro.

En cuanto al grado y forma en que manifiestan una posición positiva ante situaciones de ventas cambiantes, el equipo en ocasiones está en disposición a él y en otras, muestra RESISTENCIA AL CAMBIO, tal como se aprecia en la Gráfica 7, ya que el puntaje obtenido está en el límite entre poco y muy resistente.



**Gráfica 7. Resistencia al Cambio**

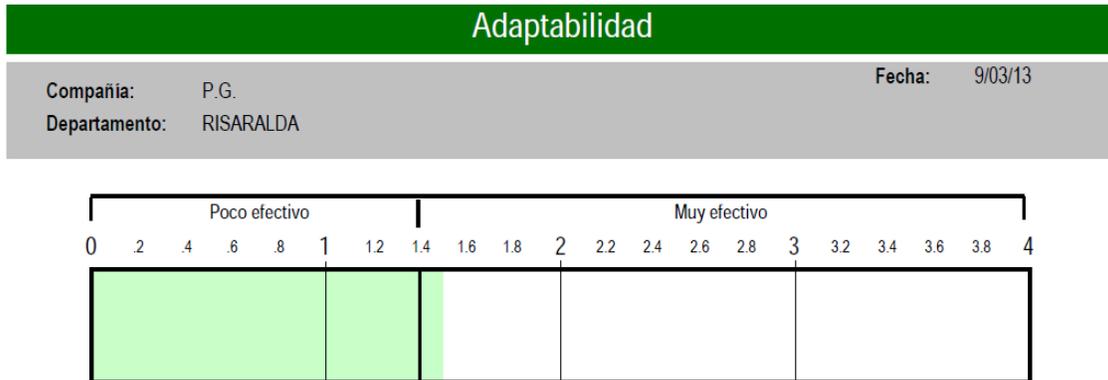
Esto se debe a que a veces insisten en usar comportamientos inefectivos cuando debiera usar otra conducta. Ante situaciones de venta nuevas o cuando se enfrenta con problemas, la mitad de las veces logran comportamientos efectivos y la otra mitad conductas incongruentes, lo que determina su mediana efectividad en el ámbito de las ventas. Sus intentos por integrar los objetivos del cliente con los de la organización, no siempre les da resultados por la dificultad para percibir lo que la situación de venta le requiere y actuar en concordancia.

En situaciones de considerable exigencia tienden a resistirse al cambio e insiste en dirigir las decisiones de compra del cliente basándose en su autoritarismo, aun cuando debieran enfocasen más hacia la comprensión, el orden o la participación. Sus conductas vacilantes les pueden llevar a una deficiente fijación de objetivos con los clientes que necesitan una guía. Este modo de respuesta le lleva generalmente a decisiones de compra amorfas con las que nadie se sentirá realmente comprometido.

Con relación a la efectividad con la que se adapta a las situaciones o se impone a ellas, se evidencia en general un baja ADAPTABILIDAD, lo cual se muestra en la Gráfica 8, con un puntaje de 1.5.

Que se debe a que en muchas ocasiones le resulta inefectivo el limitado repertorio de conductas con el que hace frente a las diferentes situaciones de venta que se le presentan. Dirigen sus intereses principalmente a integrar los objetivos del cliente con los de la empresa, sin descuidar el apego a los principios rectores. Son pocos tolerantes a la ambigüedad y al cambio, muestran

una orientación hacia el control, son mas de ideas fijas, lo cual los hace mostrar en muchas ocasiones rígidos, de conceptos estrechos y dogmatismo en sus conductas.

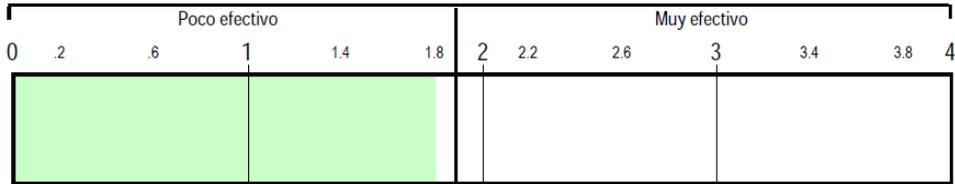


**Gráfica 8. Adaptabilidad**

Generalmente son adaptables en situaciones altamente estructuradas donde el apego a reglas operativas básicas, a técnicas de venta y a métodos de compra es importante, incitando a otros a que se apeguen a éstos sin conceder desviaciones; así, crean consistencia y acuerdo. Se les ve en estos casos, altamente confiable en su función y enfocado tanto hacia la sistematización como a la disciplina. Ante problemas o conflictos con el cliente siempre se refieren a las reglas y procedimientos establecidos. Muchas veces se les ve inmersos en un mercado donde no se necesita hacer ningún esfuerzo de ventas, ya que considera que el producto es por sí mismo interesante, motivador o atractivo y que el cliente puede fijar su propio nivel de satisfacción.

Otra de las destrezas para las ventas, que juega un papel relevante es la EFECTIVIDAD ANTE LA PRESIÓN.

Efectividad ante la Presión		
Compañía:	P.G.	Fecha: 9/03/13
Departamento:	RISARALDA	



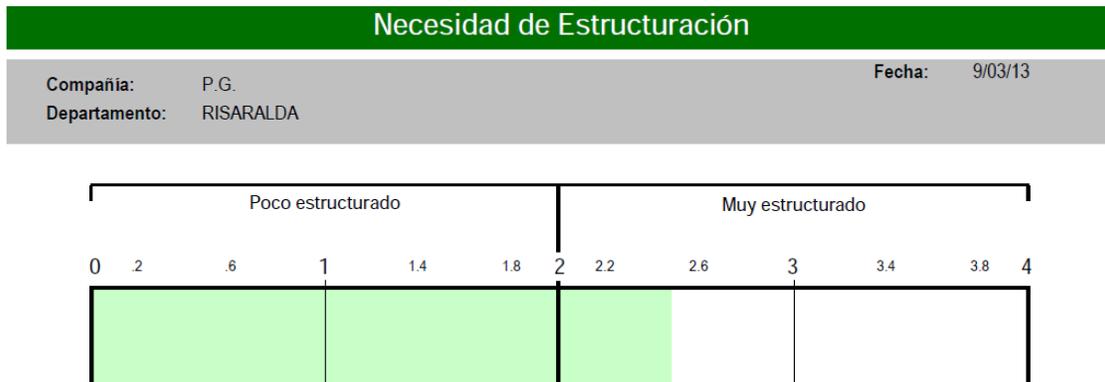
### Gráfica 9. Efectividad ante la Presión

Variable en la cual el equipo de ventas, se muestra poco efectivo, como se observa en la Gráfica 9, ya que al encontrarse bajo condiciones de presión, se orienta a seguir un sólo método de venta claramente descrito y basado exclusivamente en un punto de vista, a fin de lograr la perfección en las tareas. Pueden llegar a ser exitosos en ocasiones, sin embargo les otorga un status de infalible y para soportarlo hacen alusión a los casos en que han sido exitosos. Al cuestionar a los colaboradores su baja efectividad, siempre acuden a explicaciones residentes fuera de su persona y en los clientes, sin aceptar su responsabilidad.

Otras veces tienden a utilizar una técnica de venta que fue útil en el pasado, pero que es obvio que no es la adecuada en el presente, lo que los lleva a parecer inestables y débiles, al no aportar mejores soluciones, en asuntos de exclusiva competencia. Generalmente logran respuestas efectivas, cuando se enfrentan a ambientes estables, bien definidos y altamente estructurados. El apoyo en funciones de análisis y síntesis les dan la capacidad necesaria para manejar aspectos de administración básica y de sistemas en las ventas.

Adicionalmente se obtuvieron resultados referentes a Variables Situacionales, es decir aquellas que se encuentran relacionados con la filosofía de la organización, con el enfoque de gestión, la forma como se llevan a cabo los procesos y se hacen las cosas al interior de esta empresa en particular; así como con las personas que componen el equipo de trabajo, los roles que desempeñan y el tipo de relaciones existentes entre ellos, acorde con una jerarquía, como superior, colegas, colaboradores o subordinados.

La NECESIDAD DE ESTRUCTURACIÓN está definida como el grado en que se requiere el apoyo de la Organización, como lo son la jerarquía, las políticas, los canales formales, órdenes e información específica para conseguir los resultados.



**Gráfica 10. Necesidad de Estructuración**

Por las estructuras mentales de las personas que componen el equipo de ventas, tienen la tendencia a motivarse mutuamente como fuerza de ventas, a seguir un método trazado con anterioridad, asegurándose de que cada uno lo ha comprendido y asumido como propio. Reafirmando la información presentada en la Gráfica 10, donde se muestra que el puntaje

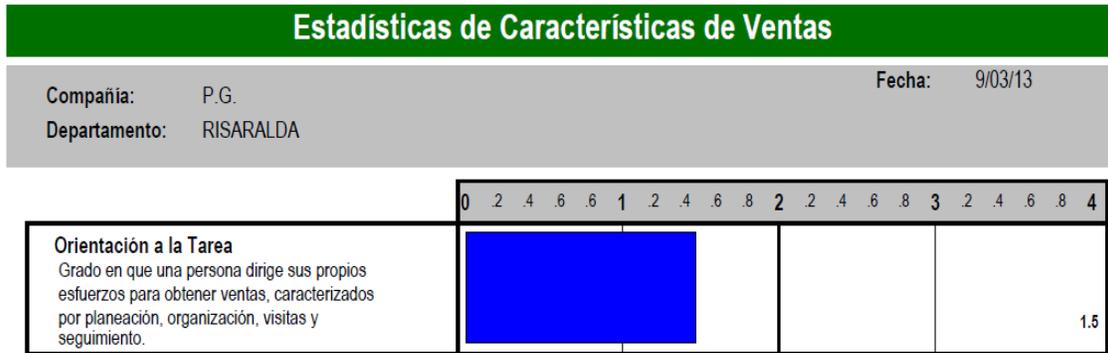
obtenido por el equipo corresponde a una alta necesidad de estructuración. Ante una situación de ventas novedosa, analizan cuidadosamente todos los detalles retardando la toma de decisiones. Así, aunque se abren a enfrentar ambientes poco definidos, no siempre logran hacerlo adecuadamente.

Debido a que cuentan con un sistema de creencias firme y reducido a unos cuantos principios de actuación, no es difícil que ante cualquier situación respondan de la misma forma que lo han hecho anteriormente. Se niegan a formas nuevas de operar que no han sido probadas en el pasado. Evitan deliberadamente ser iniciadores, en aquellas ventas en las que no se parte de algún antecedente conocido. Esto puede percibirse como carencia de iniciativa y extremada dependencia de marcos de referencia, limitados en número y variedad de respuestas. El superior necesita estar atento cuando surgen situaciones complejas o sin estructura, ya que entonces pueden perder el control y mostrar conductas incongruentes o de baja efectividad.

**ORIENTACIÓN A LA TAREA:** Grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos para obtener ventas, caracterizados por planeación, organización, visitas y seguimiento.

En términos generales el equipo muestra poca orientación en dirigir su esfuerzo hacia el logro de ventas específica, lo que se evidencia en la Gráfica 11, en la que se muestra el puntaje obtenido por el equipo en esta variable; ello en ocasiones genera un estado de extrema rigidez en el que no hay interés en los resultados de venta, ni en abrir nuevas cuentas y puede incluso llegar al extremo de obstaculizar el trabajo del equipo. No hay una especial atención en los objetivos, metas y políticas de ventas de la organización, lo que a su vez lleva a que sean subvalorados

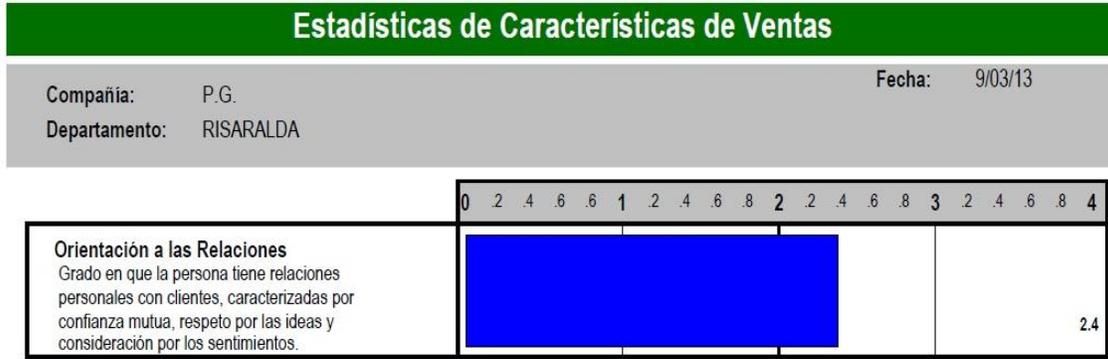
algunos de los principales atributos de la empresa, tales como técnicas de venta, procedimientos, cuotas y reportes.



**Gráfica 11. Orientación a la Tarea**

La ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES es el grado en que se tienen relaciones personales con clientes, caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y consideración por los sentimientos.

En este aspecto, presentado en la Gráfica 12, el equipo obtuvo un alto puntaje en la orientación a las relaciones, es decir que el comportamiento del equipo de ventas está básicamente enfocado a las relaciones con el cliente más que hacia la venta específica. Su principal mecanismo de influencia reside en el clima de confianza que es capaz de crear alrededor de los clientes, consiguiendo a través de esto, niveles de comunicación e interacción que le llevan a tomar lo mejor de los demás y a impulsar sus puntos de vista de una manera demostrativa y convincente.



**Gráfica 12. Orientación a la Relaciones**

Da importancia a la confianza en los demás y mantiene canales abiertos de comunicación con sus clientes, ya que considera que ellos conocen mejor sus propias necesidades. Cuando surgen objeciones de parte de los clientes, demuestra capacidad de abrirse a la comunicación con ellos; escucha sus problemas y ayuda a encontrar una base para el acuerdo a fin de reforzar la relación. Convirtiendo las objeciones en oportunidades de mayor comunicación sobre los beneficios del producto. Se identifican mejor con el mejoramiento creativo de las relaciones interpersonales.

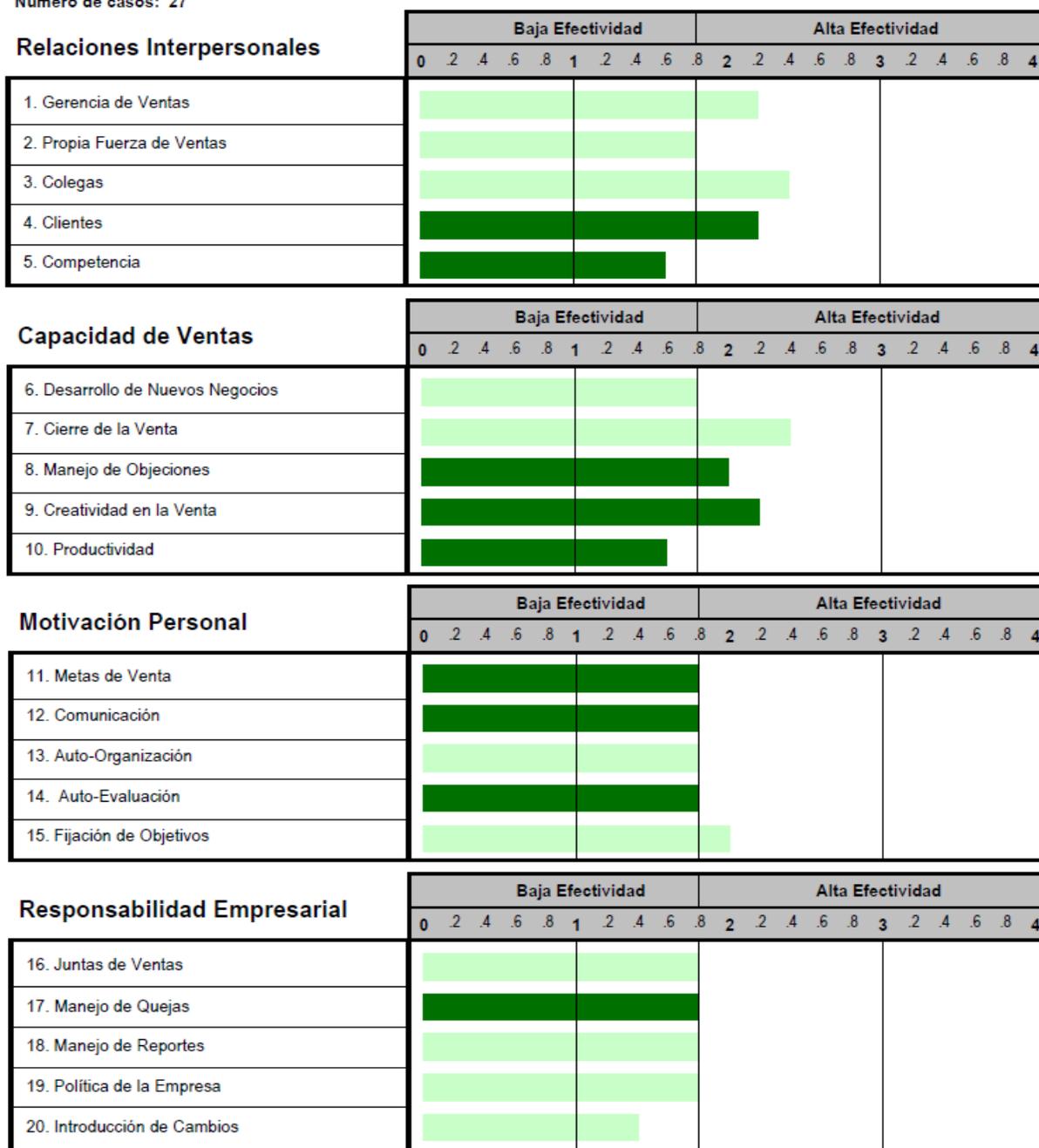
Finalmente en la gráfica 13, que se presenta a continuación se observan desglosadas veinte habilidades directamente relacionadas con las ventas, que a su vez se encuentran agrupadas en cuatro subgrupos que hacen referencia a situaciones o ámbitos de la gestión comercial, en general se aprecian resultados favorables y de alta efectividad en las habilidades que tienen que ver con Relaciones Interpersonales y Capacidad de Ventas, lo cual reafirma lo sustentado en párrafos precedentes.

## Estadística Promedio de Habilidades de Ventas

Compañía: P.G.  
Departamento: RISARALDA

Fecha: 9/03/13

Número de casos: 27



OBSCURA:  Habilidad esencial en el desempeño de las responsabilidades, según su percepción  
 CLARA:  Habilidad no necesariamente esencial, según su percepción

**Gráfica 13. Estadística Promedio de Habilidades de Ventas**

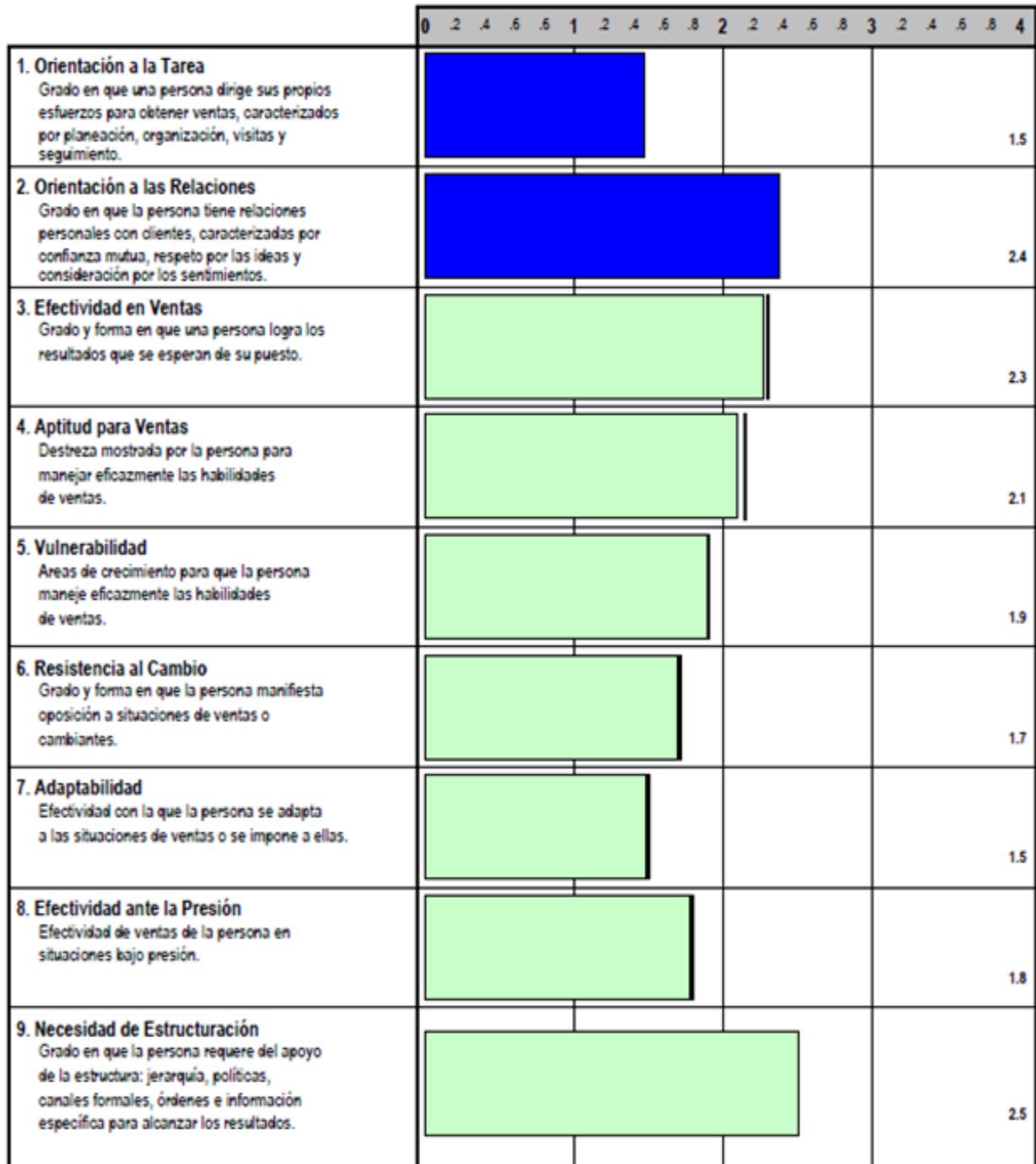
A su vez en las destrezas que hacen parte de la Motivación Personal y Responsabilidad Empresarial, se observan falencias dado que en un gran porcentaje de dichas habilidades se encuentran en un nivel de baja efectividad, lo que coherentemente con el análisis individual de competencias, evidencia la necesidad del establecimiento de estrategias que contribuyan a desarrollar un mayor sentido de pertenencia, así como una apropiación y un manejo óptimo y eficiente de las políticas de la empresa.

En la Gráfica 14 se presenta un resumen en el que puede apreciarse con mayor claridad el nivel en que se encuentra el equipo de ventas con relación a cada una de las competencias evaluadas, adicionalmente permite visualizar las fortalezas que posee el equipo, así como los aspectos a mejorar.

## Estadísticas de Competencias

Compañía: P.G.  
Departamento: RISARALDA

Fecha: 9/03/13



**Gráfica 14. Estadística de Competencias**

## 7. PLAN DE MEJORAMIENTO

Como se ha mencionado en párrafos precedentes el objetivo principal de la realización de un diagnóstico; más allá de la identificación de falencias y fortalezas y del establecimiento de causas y consecuencias de las mismas; es construir posibles soluciones que contribuyan a subsanar la brecha existente entre el grado de desarrollo que posee la organización en cuanto a las habilidades requeridas y el nivel ideal en que estas deben encontrarse para obtener un óptimo desempeño, así pues, el propósito de un proceso de evaluación y diagnóstico, es el diseño de un Plan de Mejoramiento, que contribuya al crecimiento y mejoramiento de la calidad de la organización.

Es por este motivo que a partir de la información obtenida y su posterior análisis se propone el siguiente Plan de Mejoramiento Grupal para el Área Comercial de la Distribuidora Nissan S.A, en el que se brindan herramientas y estrategias de la administración de personal que ayuden a suplir las falencias del equipo de ventas y alcanzar las competencias requeridas para su cargo:

<b>ANÁLISIS DE CAUSAS Y PLAN DE MEJORAMIENTO</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA META</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Se evidencia dificultades de	Negativa a experimentar formas	Desarrollar talleres y seminarios, con el	Mejorar la adaptabilidad del	• Gerencia

<p>Adaptabilidad, o poca efectividad para adaptarse o imponerse ante situaciones retadoras o poco conocidas</p>	<p>nuevas de operar que no han sido probadas en el pasado, lo que desencadena en falta de iniciativa.</p> <hr/> <p>Dificultad en la toma de decisiones por un excesiva dependencia a la estructura organizacional y necesidad de marcos de referencia.</p> <hr/> <p>Hay poca producción de ideas innovadoras por preferir estar apegados a lo que consideran que funciona bien.</p>	<p>apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio, el miedo a tomar decisiones e incentivar la innovación y creatividad</p>	<p>equipo a situaciones de venta cambiantes, a través del desarrollo de las habilidades de toma de decisiones, innovación y actitud frente al cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores Comerciales</li> <li>• Equipo de Ventas</li> </ul>
<p>Vulnerabilidad en habilidades personales y de participación, que se requiere para trabajar más eficazmente como equipo</p>	<p>Existe preocupación por el cumplimiento de metas individuales y sobrecargas de responsabilidades en algunos colaboradores</p> <hr/> <p>Dificultad para asumir</p>	<p>Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizando mecanismos de estimulación, tanto actitudinal como material.</p> <hr/> <p>Realizar talleres de</p>	<p>Fortalecer la inteligencia emocional, intra e interpersonal en los integrantes del equipo de ventas, para mejorar su sinergia y cohesión como</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Directores Comerciales</li> </ul>

	responsabilidades por las fallas en la ejecución de la tareas, buscando culpables fuera de su persona	trabajo en equipo e inteligencia emocional	equipo de trabajo	
	Tendencia a trabajar de forma independiente y a rechazar sugerencias.			
Se presenta tensión en el establecimiento de Relaciones Interpersonales armoniosas entre los integrantes del equipo de Ventas.	Establecimiento de relaciones interpersonales demandantes, exigentes y con bajo margen de tolerancia	Implementar cursos que brinden conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, tanto para los colaboradores como para brindar un mejor servicio.	Lograr una adecuada cohesión grupal y establecimiento de relaciones cordiales y armoniosas, para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Directores Comerciales</li> <li>• Equipo de Ventas</li> </ul>
	Tendencia a oprimir la voluntad y la iniciativa de los demás.			
	Direccionamiento de las decisiones de compra del cliente basadas en autoritarismo, falta de comprensión y poca posibilidad de participación.	Diseñar actividades encaminadas a capacitar al equipo de ventas en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos		

Se muestra una posición de resistencia ante situaciones de ventas cambiantes	Marcado interés por resultados inmediatos que dificulta el establecimiento de metas a futuro.	Crear formas de reconocimiento mensual, trimestral y anual para estimular mejores resultados en las ventas	Fortalecer al equipo de ventas en técnicas y estrategias de ventas actualizadas y de vanguardia, que permitan dar respuesta a las situaciones de venta cambiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Directores Comerciales</li> </ul>
	Dificultad para percibir lo que la situación de venta requiere y actuar en concordancia.	Realizar conferencias, diplomados, conversatorios y cursos de actualización a los colaboradores para lograr mayor profesionalidad y efectividad en el servicio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Directores Comerciales</li> <li>• Equipo de Ventas</li> </ul>
	Baja tolerancia al cambio, orientación hacia el control, lo que genera rigidez, prejuicios y conceptos estrechos	Gestionar convenios con entidades de formación, para brindar a los colaboradores cursos sobre Liderazgo: estilos y técnicas para alcanzar el éxito		
	Insistencia en el uso de comportamientos o estrategias de venta poco efectivas			
Se evidencian falencias en planeación y organización,	Poca orientación en dirigir su esfuerzo hacia el logro de ventas específicas.	Promover que las metas que persigan los colaboradores del equipo de ventas,	Sensibilizar al equipo de ventas para que se incremente su de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores Comerciales</li> <li>• Equipo de Ventas</li> </ul>

<p>para enfocar los esfuerzos en la obtención de ventas específicas.</p>	<p>En ocasiones hay poco interés en los resultados de venta, o en la apertura de nuevas cuentas</p>	<p>tengan un significado personal para ellos.</p> <p>Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.</p> <p>Mantener el estudio de las inquietudes e inconformidades de los colaboradores y la búsqueda de soluciones.</p>	<p>pertenencia hacia la empresa, así como la valoración personal del aporte relevante que realizan a la organización</p>	
	<p>Subvaloración de atributos de la empresa, tales como técnicas de venta, procedimientos, cuotas y reportes.</p>			

## 8. CONCLUSIONES

Un diagnóstico de competencias es una herramienta importante para cualquier empresa que esté interesada en mejorar su competitividad en el mercado, a la vez que ofrece un conocimiento que ayuda a cerrar la brecha existente entre las habilidades que poseen los colaboradores y el nivel de desempeño esperado por la organización.

El plan de mejoramiento es un instrumento que permite a la empresa, ajustar, encaminar y unificar sus objetivos fundamentales de acuerdo al talento humano con que cuenta, involucrando activamente a cada colaborador de la compañía, lo que a su vez redundará en mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Es muy importante que una empresa como la Distribuidora NISSAN, que cuenta con reconocimiento y trayectoria, este en constante actualización, para estar a la vanguardia en sus modelos de gestión, para contar con una estructura organizacional, administrativa, técnica, financiera y comercial que le permita ofrecer servicios y productos de alta calidad, pues cuando una empresa está bien consolidada en su interior puede brindar con mayor efectividad su quehacer a la sociedad.

El equipo de ventas de la Distribuidora NISSAN, evidencia fortalezas en el establecimiento de relaciones de confianza y respeto con los clientes, y poseen las aptitudes y destrezas necesarias en el manejo de las técnicas de ventas, lo cual se ve reflejado en una efectividad de ventas que permite cumplir con las metas establecidas por la organización.

Las mayores falencias o aspectos por mejorar están relacionados con la falta de planeación y organización, enfocados al logro de ventas específicas, así como con el carácter poco innovador y propositivo para implementar nuevos estilos comerciales, el cual se da como consecuencia de la resistencia al cambio y la alta dependencia de marcos de referencia ya conocidos.

## 9. RECOMENDACIONES

Es pertinente la realización de posteriores intervenciones que permitan por un lado la puesta en marcha del plan de mejoramiento diseñado, para lograr la optimización en el uso de los recursos humanos y materiales de que se dispone la distribuidora Nissan, y en segundo lugar den cabida a un proceso de autoevaluación constante y con ello se contribuya al compromiso de toda la organización en un proceso de mejora continua.

Es de gran importancia, una preocupación constante de la alta gerencia para motivar a los colaboradores que hacen parte del equipo de ventas a tomar en cuenta los resultados arrojados con la aplicación del test, para establecer a modo personal acciones de mejora que contribuyan en su crecimiento personal y profesional.

El diagnóstico no debe ser estático ni realizado sólo en momento en que se percibe que las cosas no funcionan como deberían; por el contrario debe ser un proceso frecuente y consciente, en el que participen activamente todos los integrantes de la organización y que permita centrarse también en los aspectos positivos, para aprovecharlos y potenciarlos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- BLECUA, J. M. (s.f.). <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>. Recuperado el 22 de Abril de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>
- Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V. Diagnóstico Situacional Efectivo. Reddin Consultants. p.2.
- CHÁVEZ, G. (2002). *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral*. San Rafael, México: Panorama Editorial.
- CHONG, Adolfo. Efectividad Gerencial: De los conceptos a las aplicaciones. <http://competitividadempresarial.bligoo.com/efectividad-gerencial-de-los-conceptos-a-las-aplicaciones-de-la-gestion-del-conocimiento>
- DE LA PARRA, Erick. M. M. (s.f.). <http://books.google.com.co/>. Recuperado el 22 de 05 de 2013, de

<http://books.google.com.co/books?id=HGpXazBqgh0C&pg=PA33&lpg=PA33&dq=definicion+ventas&source=bl&ots=7-fyUMnTWP&sig=TJ63y5FS4yeoyGx4wtmd-IMj7vI&hl=es&sa=X&ei=uHKdUbrCDJHA9QTapYA4&sqi=2&ved=0CGAQ6AEwCQ#v=onepage&q=definicion%20ventas&f=false>

- ESCALADA, Mercedes y otros. El diagnóstico Social. Proceso de conocimiento e intervención profesional. Espacio Editorial. Buenos Aires, 2004
- GALLEGO, R. (2008). *Competencias Cognoscitivas un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- GOFF, B., BOLES, J., BELLENGER, D., & STOJACK, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73, 171–183.
- GUZMÁN, Y., & CAMPOS, V. (2008). *Las competencias profesionales: una visión desde diferentes enfoques teóricos*. En: *Antología Universitaria Guantanamera*. Guantanamera, Cuba: Editorial Universitaria.
- GUZMÁN, Y., & CAMPOS, V. (s.f.). *Las competencias profesionales: una visión desde diferentes enfoques teóricos*. En: *Antología Universitaria Guantanamera*. Guantanamera, Cuba: Editorial Universitaria .

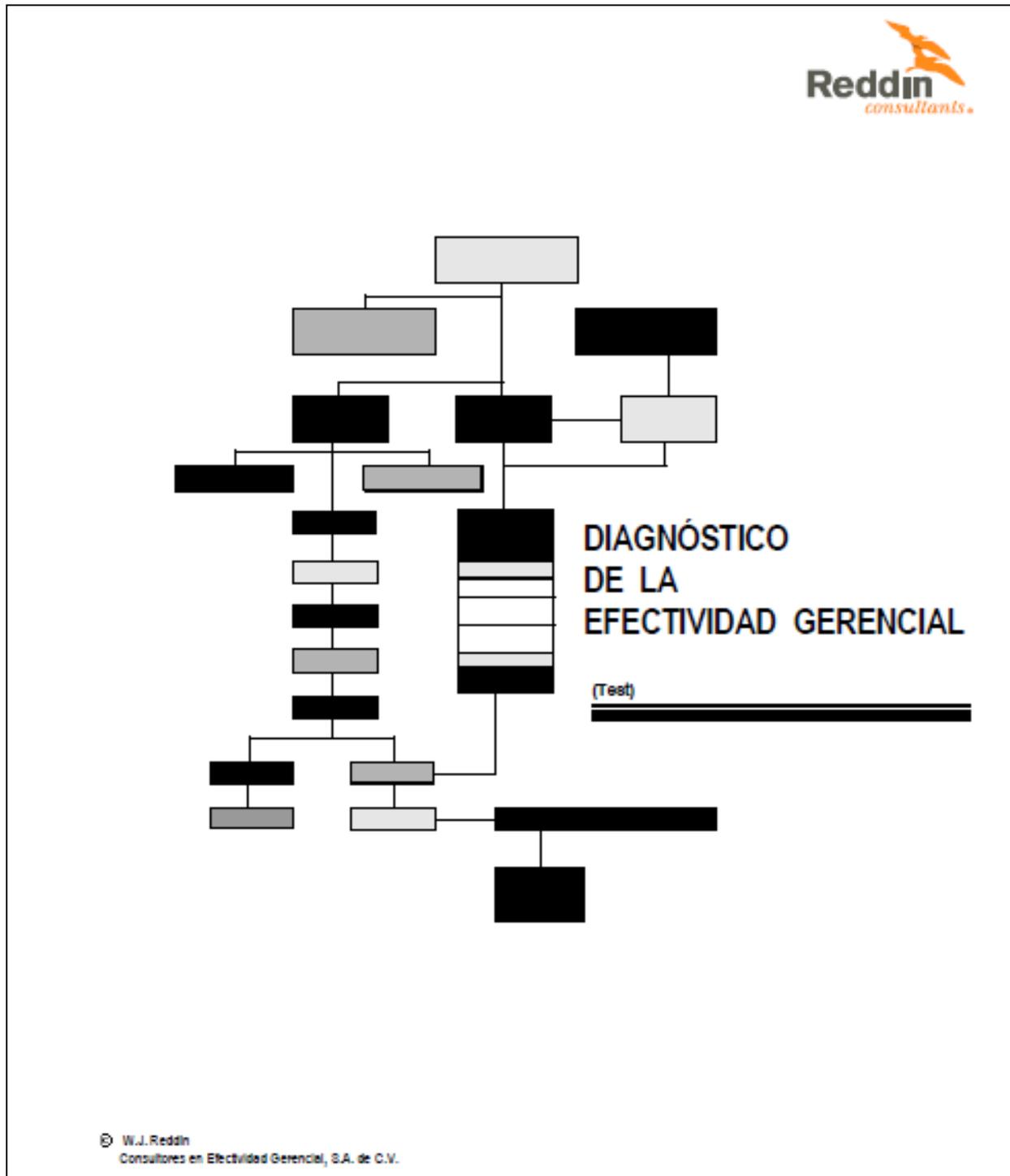
- LÓPEZ, M. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias Laborales*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- MARZO, M., PEDRAJA, M., & RIVERA, P. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente (1). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3).
- MOLINER, V. (2004). *Claves para Dirigir un Equipo de Ventas*. España: Planeta de Angostini.
- MORA, F. (2009). *Evaluación Interna de las Ventas*. Buenos Aires, Argentina: El Cid Eitor.
- PÉREZ, H. (2006). *Comprensión y Producción de Textos Educativos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- ROMÁN, S., & MARTÍN, P. (2008). *Industrial Marketing Management*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- SCHULTZ, Don E. & ROBINSON, William A. Ediciones Granica S.A., 1995.

- SERRALDE, Alejandro. Efectividad Gerencial una estrategia para mejorar la productividad. Artículo publicado en la revista Management Today en español. Abril de 1986; p. 7-13
- <http://200.110.171.134/documentos/meci/DECRETOS/decreto%202539%20de%202005.pdf>
- <http://definicion.de/tangible/>. (s.f.). Recuperado el 23 de 05 de 2013, de <http://definicion.de/tangible/>: <http://definicion.de/tangible/>
- [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html):
- [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1340\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1340_2009.html):
- <http://blogs.ua.es/psicologasocial/2009/09/18/relaciones-interpersonales-y-trabajo/>
- <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/w3-propertyvalue-44921.html>.
- <http://redautonomos.es/recursos-humanos/liderazgo>
- <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>
- [http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=](http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=)

- <http://www.exitopleno.com/el-diagnostico-empresarial.html>
- [http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empresa/](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empresa/)
- <http://books.google.com.co/books?id=WogE9pPQF60C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

# ANEXOS

## Anexo A: Test Diagnóstico de la Efectividad en Ventas



## DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS ©

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	<p style="text-align: right;"><b>57</b></p> <p>Considero suficiente seguir las políticas de la empresa en mi relación con los clientes.</p>	<p style="text-align: right;"><b>315</b></p> <p>Preparo a quienes afectará un cambio, hablando con ellos con bastante antelación.</p>	<p style="text-align: right;"><b>189</b></p> <p>Mantengo a todos plenamente informados de lo que considero necesitan saber.</p>	<p style="text-align: right;"><b>31</b></p> <p>Prefiero la venta en equipo con otras personas de mi propia fuerza de ventas.</p>
<b>2</b>	<p style="text-align: right;"><b>49</b></p> <p>Evito interesarme en los clientes y en sus necesidades.</p>	<p style="text-align: right;"><b>227</b></p> <p>Prefiero que otros fijen mis propios objetivos y los acepto aunque no sean del todo satisfactorios.</p>	<p style="text-align: right;"><b>181</b></p> <p>No siempre soy tan receptivo a las ideas de otros como podría ser, y a menudo las critico.</p>	<p style="text-align: right;"><b>295</b></p> <p>Sé que es necesaria una política de la empresa bien definida, pero puedo no aplicarla tan efectivamente como debiera.</p>
<b>3</b>	<p style="text-align: right;"><b>107</b></p> <p>Tomo la iniciativa en el cierre de la venta y me cercioro de que mis clientes queden satisfechos con el beneficio de la compra.</p>	<p style="text-align: right;"><b>205</b></p> <p>Siempre soy organizado y puntual, y espero lo mismo de los otros.</p>	<p style="text-align: right;"><b>95</b></p> <p>Sistemáticamente hago prospectos y por lo general excedo mis metas de nuevos clientes y nuevos negocios.</p>	<p style="text-align: right;"><b>217</b></p> <p>Enfatizo la autoevaluación, la medición y la revisión periódica de mi propio desempeño.</p>

	A	B	C	D
4	83 Dudo en llamar a nuevos prospectos, a menos que sienta que seré bien recibido.	293 Frecuentemente critico la política de la empresa y no me intereso realmente en las razones de ésta.	183 Si bien acepto la importancia de mantener la información en constante circulación, no siempre logro hacerlo de manera exitosa.	257 Culpo a otros por las quejas y con frecuencia simpatizo con mis clientes.
5	237 Me aseguro de que mis objetivos estén claramente establecidos y que se comprendan por todos a quienes afectan.	287 Proporciono informes puntuales, detallados y precisos que demuestran un buen conocimiento de para qué sirven.	105 Una vez que hago el plan de mi presentación la sigo al pie de la letra, aunque existan oportunidades para cerrar el trato con mayor rapidez.	155 Motivo a otros a fijar altos estándares de producción y doy apoyo para que se alcancen.
6	37 Tiendo a rechazar las sugerencias hechas por mis colegas cuando éstas difieren de mis planes.	119 Contesto a las objeciones conforme se presentan, pero en ocasiones me dejo desviar por las mismas.	193 Muestro poco interés por mejorar mi propia planeación y organización personal.	243 Me gusta que las reuniones de ventas se desarrollen armoniosamente y tiendo a estar de acuerdo con las propuestas, más que enfrentar el desacuerdo.
7	303 Considero la política de la empresa como un marco necesario, pero creo que las razones para ésta debieran entenderse por todos aquellos que tienen que aplicarla.	73 Pienso que tengo un trabajo que hacer, así como lo tiene la competencia, pero muestro poco interés en sus actividades.	187 Mantengo una comunicación abierta y franca con todos.	141 Utilizo efectivamente ideas creativas para mantener un buen volumen de nuevos negocios y para enfrentarme a la competencia.
8	135 Tengo un buen conocimiento de los principios de la venta creativa, aunque no siempre los aplico.	289 Me preocupo poco por la política de la empresa, pero cumplo conforme se me requiere.	51 Creo en la importancia de mantener buenas relaciones con mis clientes, aun a un costo elevado para la propia empresa.	261 Algunas veces discuto con clientes quejosos y puedo llegar hasta perder la paciencia con ellos.
9	297 Comprendo a fondo la política de la empresa y la llevo a cabo en toda ocasión.	139 Aplico activamente los principios de la venta creativa como una forma de desarrollar mejores relaciones con mis clientes.	29 Hago ver claramente a mi propia fuerza de ventas que valoro la eficiencia y la productividad y me esfuerzo por mantenerlas.	223 Reviso constantemente tanto los métodos como la producción e implemento cambios en los mismos cuando se requiere.
10	305 Considero que la introducción de un cambio requiere poco esfuerzo de mi parte.	99 Dudo en el momento de solicitar el pedido, si pienso que el cliente se puede rehusar.	165 Estoy más interesado en los resultados inmediatos y puedo llegar a arriesgar futuros negocios con tal de obtener aquéllos.	87 Reconozco la necesidad de generar nuevos negocios, pero no siempre creo las oportunidades para hacerlo.
11	59 Considero de vital importancia las opiniones que mis clientes tienen de mí y de mi compañía y pienso que éstas merecen prioridad.	13 Trabajo bien con la Dirección de Ventas y me aseguro que ellos sepan exactamente cómo enfoco mi trabajo.	159 Fijo elevados estándares de producción para mí y aliento a otros a hacerlo mismo.	265 Sigo cuidadosamente los procedimientos de la empresa en relación con las quejas.
12	179 Me comunico con otros para mantener buenas relaciones por encima de cualquier otra consideración.	53 Me llevo mejor con aquellos clientes a quienes logro dominar.	231 Si bien mis objetivos son generalmente bastante claros, puedo no estar totalmente comprometido con ellos.	273 Considero que los reportes son innecesarios, a la vez que una pérdida de esfuerzo.
13	77 Puedo ser duro en mis esfuerzos por vencer a mis competidores y generalmente lo logro.	175 No solamente me excedo en mis metas de venta, sino que estímulo y ayudo a otros a lograr las suyas.	281 Me agrada completar reportes de ventas detallados, pero rara vez incluyo datos que no se han requerido específicamente.	267 Utilizo las quejas como una oportunidad para reforzar mis relaciones con los clientes.
14	309 Pienso que la mejor manera de introducir un cambio es anunciarlo y luego dejar que la gente prosiga con la acción.	71 Estoy de acuerdo en que siempre debo estar alerta a la actividad de la competencia, pero no siempre le pongo la suficiente atención, tal y como debiera.	1 Muestro poco interés en construir relaciones firmes con la Dirección de Ventas.	163 Quedo satisfecho cuando logro un volumen de ventas que es del agrado de todos.

DEV

	A	B	C	D
15	79 Me mantengo informado de las actividades de mis competidores y en muchas ocasiones inicio estrategias efectivas para contrarrestarlas.	189 Siento que es suficiente alcanzar las metas de venta que se me han asignado.	299 Aplico la política de la empresa tan justamente como es posible y trato de dar a mis clientes el beneficio de la misma.	253 Tomo parte activa y útil en las reuniones de ventas y las uso para promover exitosamente mis ideas.
16	247 Considero que las juntas de ventas tienen una función valiosa, pero llevo a perder oportunidades para contribuir en ellas.	113 Veo las objeciones como una indicación de que el cliente no está interesado y puedo inclusive dar por terminada la entrevista.	3 Trato de evitar desacuerdos con la Dirección de Ventas, aun cuando esta actitud vaya en detrimento de la productividad.	70 Soy agresivo hacia los competidores y puedo llegar a criticarlos abiertamente.
17	41 Considero que las cosas generalmente resultan mejor cuando sigo las reglas al trabajar con mis colegas.	171 Logro mis metas de venta, pero soy cuidadoso en mantener relaciones estrechas con mis clientes.	317 Informo los motivos de un cambio a todos aquellos a quienes concierne.	191 Mantengo canales de comunicación abiertos con todos, sobre cualquier tema.
18	17 Me resisto a los intentos de otros dentro de mi propia fuerza de ventas para mejorar las relaciones con ellos, ya que me siento mejor si se me deja trabajar solo.	147 Creo que el trato correcto de la gente es más importante que la productividad.	133 Indico a mis clientes lo que según yo deberían comprar y me molesto cuando difieren de mi opinión.	311 A veces hablo acerca de los problemas de introducir un cambio, pero no siempre intento tratar esos problemas.
19	251 Hago muchas buenas sugerencias en las reuniones de ventas y aliento a otros para que hagan lo mismo.	157 Fijo personalmente elevados estándares de producción para mí mismo y para los demás y me esfuerzo para ver que se cumplan.	47 Me esfuerzo por crear y mantener un espíritu de equipo entre mis colegas.	233 Una vez fijados mis objetivos me resisto a cualquier intento por cambiarlos.
20	67 Considero que mantener buenas relaciones con mis competidores hace más fácil mi trabajo.	5 Estoy a la defensiva cuando la Dirección de Ventas evalúa mi forma de trabajar y llevo a resistirme a sus indicaciones.	279 Estoy de acuerdo en que la Dirección requiere la información de los reportes, pero no siempre les entrego tanta como podría.	129 Considero que los clientes saben lo que quieren y pienso que se exagera el valor de la creatividad y de la innovación en las ventas.
21	173 Me siento orgulloso del hecho de que siempre logro superar mis metas de venta.	271 Resuelvo las quejas lo más pronto posible, descubriendo la causa fundamental de las mismas y emprendiendo una acción efectiva.	185 Considero que para comunicarme con otros es mejor usar los canales correctos.	91 Me muestro ansioso por satisfacer a los nuevos prospectos que se beneficiarán de la compra.
22	85 Si bien me agrada hacer llamadas en frío, algunas veces confronto a mis prospectos si no me compran inmediatamente.	151 Tengo algún interés en la alta productividad, pero esto no siempre se manifiesta y así la productividad a veces disminuye.	65 Muestro poco interés por las actividades de mis competidores.	307 Trato de introducir cambios muy gradualmente para no perturbar a nadie.
23	127 Descubro la verdadera razón de las objeciones de mi cliente y por lo general logro completar la venta efectivamente.	313 Introduzco cambios de modo formal y sigo estrictamente todos los procedimientos establecidos.	75 Estoy de acuerdo en que la competencia es necesaria para mantener a todos alerta y en pie.	45 Estoy abierto a sugerencias de mis colegas y uso las que personalmente considero que son las mejores ideas.
24	39 Valoro la cooperación entre colegas, pero hago poco esfuerzo por mantenerla.	177 Podría suministrar más información útil a otros, que la que proporciono.	291 Me mantengo dentro de la política de la compañía si esto ayuda a evitar problemas y desacuerdos.	213 Constantemente evalúo y critico mi propio desempeño.
25	201 Me quejo y me molesto cuando otros interfieren en mis planes y sistemas.	219 Aliento a otros a evaluar los resultados de su desempeño, así como los míos.	93 Soy efectivo en la generación de nuevos negocios y disfruto cuando impresiono a mis prospectos con mi habilidad.	83 Construyo y mantengo exitosamente relaciones con los clientes, las cuales son mutuamente benéficas.

DEV

	A	B	C	D
26	161 Me quejo de que mis metas de venta no son realistas.	115 Cuando enfrento las objeciones de un cliente me inclino a estar de acuerdo con él, más que a confrontarlo.	197 Resiento ser criticado por retraso o ineficiencia.	103 Estoy de acuerdo en que los vendedores deben cerrar activamente la venta, pero no hago mucho por mejorar mi habilidad para lograrlo.
27	123 Convierto las objeciones en una oportunidad para señalar las ventajas adicionales que mi cliente podrá obtener.	61 Mientras mis clientes me respeten como un buen vendedor, considero innecesaria una involucración personal con ellos.	16 Actúo de acuerdo con la creencia de que el personal de ventas forma un equipo que engrana efectivamente con la Dirección de Ventas, para apoyar el logro de los objetivos de la empresa.	249 Prefiero las juntas de ventas formales y resiento cuando otros tratan de desviarse de la agenda.
28	195 Permito que otros cambien mis planes y disposiciones con tal de no causar fricción.	21 Trabajo independientemente y tiendo a rechazar sugerencias de otros dentro de mi propia fuerza de ventas.	167 Estoy interesado en lograr las cuotas de ventas pero esto puede distraerme de mis principales metas.	97 Espero que mis clientes me avisen cuando desean comprar.
29	269 Al tratar quejas me mantengo firme y trato de ser tan persuasivo como sea posible.	111 Soy hábil en la elección del método de cierre más efectivo para cualquier situación específica de ventas, y tengo facilidad para concluir la venta.	137 Frecuentemente solicito a la Dirección, sugerencias que me permitan crear nuevos negocios.	203 Pleno que la organización personal y la planeación son buenas y muestro consideración por otras personas que pudieran verse afectadas por esto.
30	277 Únicamente reporto lo que considero que otros deben saber.	7 Me interesa mejorar las relaciones con la Dirección de Ventas, pero no siempre aprovecho las oportunidades que se me presentan.	145 No estoy muy interesado en mejorar la productividad "per se".	19 Prefiero colaborar y así evito desacuerdos con otros en mi propia fuerza de ventas.
31	207 Mi habilidad para producir nuevos resultados y para trabajar con otros es realizada grandemente por mi destreza para planear y organizar efectivamente.	121 Utilizo respuestas rutinarias para tratar objeciones, aunque no siempre resulten exitosas.	43 Logro mantener buenas relaciones con mis colegas.	285 Proporciono reportes puntuales y precisos, que con frecuencia contienen sugerencias y críticas sobre las políticas de la Dirección.
32	55 Expreso mi interés por adoptar un modo sistemático de mejorar las relaciones con los clientes, pero no siempre lo implemento.	241 Muestro poco interés en las juntas de ventas, aun cuando pudieran ser útiles.	131 Estoy ansioso por cumplir con los requerimientos de mis clientes y sólo hago las sugerencias que considero que ellos aceptarán.	229 Me molesta cuando otros fijan mis objetivos y puedo llegar a mostrar mis sentimientos al respecto.
33	25 Prefiero que mis contactos con otros en la fuerza de ventas, se limiten a relaciones formales.	11 Entiendo y coopero bien con la Dirección de Ventas.	125 Utilizo las objeciones como ayuda en la venta y disfruto el reto que esto me ofrece.	255 Muestro un alto grado de involucración constructiva en las juntas de ventas y aliento a otros a hacer lo mismo.
34	225 Considero que se abusa de la fijación de objetivos.	35 Me desvío de lo que estoy haciendo por tratar a mis colegas con generosidad y consideración.	117 Manejo las objeciones con firmeza y le señalo al cliente cuando está en un error.	263 Reacciono con simpatía y sinceridad al recibir quejas de los clientes, pero algunas veces fallo en hacer lo necesario para corregir la situación.
35	27 Mantengo buenas relaciones con todos los integrantes de mi fuerza de ventas y los ayudo cada vez que puedo.	301 Cuando un cliente no está de acuerdo con la política de la empresa, trato de que acepte las razones de ésta.	143 Mi enfoque creativo hacia las ventas es efectivo y me permite producir excelentes resultados.	153 Considero que la mejor medida de evaluación de resultados es una comparación basada en normas que se han establecido previamente.
36	211 Por lo general considero que he hecho un buen trabajo; ya sea que haya sido realmente satisfactorio o no.	101 Mis métodos de cierre con frecuencia son más duros de lo que necesitan ser y algunas veces llegan a molestar a mis clientes.	199 Sé que puedo utilizar mejor mi tiempo, pero hago poco esfuerzo por lograrlo.	33 No doy tanta prioridad como podría, a mantener buenas relaciones con mis colegas.

DEV

	A	B	C	D
37	109 Mis presentaciones me permiten hacer un cierre fuerte y efectivo, sin confrontar a mis clientes.	319 Informo con suficiente anticipación acerca de posibles cambios a todos a quienes concierne y les doy una oportunidad para influir en el cambio propuesto.	9 Sigo los procedimientos y métodos apropiados y no veo la necesidad de una mayor involucración con la Dirección de Ventas.	235 Participo en la fijación de objetivos y veo esto como una contribución útil, tanto para la Dirección como para mi propia organización.
38	149 Me muestro más interesado en la productividad día a día que en la productividad a largo plazo.	215 Hablo de la importancia de la autoevaluación y la revisión, pero no siempre me involucro con esto tanto como debiera.	81 Abro pocas cuentas nuevas por mi propia iniciativa.	275 Generalmente en mis reportes omito ciertos datos que podrían provocar descontrol, y sólo me concentro en las buenas noticias.
39	239 Prefiero fijar objetivos conjuntamente con otros y me preocupo porque éstos sean claros y porque todos los involucrados estén de acuerdo con ellos.	89 Soy sistemático en mi prospección, pero me puede faltar flexibilidad en mi enfoque.	283 Siempre me esfuerzo por completar mis reportes, para ayudar a otros a hacer su trabajo más efectivamente.	221 Mantengo bajo constante revisión mis métodos y resultados y hago cambios para asegurar una elevada producción.
40	23 Estoy de acuerdo en que cooperar con otros en mi propia fuerza de ventas es una buena idea, pero esto rara vez resulta como yo quisiera.	209 Considero que la autoevaluación y la revisión con frecuencia se exageran.	259 Me molesto cuando mis clientes se quejan y me esmero por suavizar las cosas.	245 Generalmente domino en las juntas de ventas y con frecuencia estoy en desacuerdo con las ideas presentadas por otros.
41	314 Introduzco cambios de modo formal y sigo estrictamente todo procedimiento establecido.	108 Tomo la iniciativa en el cierre de la venta y me aseguro de que mis clientes se sientan satisfechos con el beneficio de la compra.	62 Mientras mis clientes me respeten como buen vendedor, considero innecesaria una involucración personal con ellos.	144 Mi enfoque creativo hacia las ventas es efectivo y me permite producir excelentes resultados.
42	226 Considero que se abusa de la fijación de objetivos.	244 Me gusta que las juntas de ventas se desarrollen armoniosamente y busco el acuerdo, más que la discusión.	54 Me llevo mejor con los clientes que puedo dominar.	40 Valoro la cooperación con mis colegas, pero hago poco esfuerzo para mantenerla.
43	316 Hablo con suficiente anticipación con todos aquellos a quienes afectará un cambio.	190 Mantengo a todos bien informados de lo que considero deben saber.	48 Me esmero por crear y mantener un espíritu de equipo entre mis colegas.	138 Frecuentemente solicito a la Dirección, sugerencias que me permitan crear nuevos negocios.
44	132 Estoy ansioso por cumplir con los requerimientos de mis clientes y sólo hago sugerencias que siento que ellos aceptarán.	118 Manejo las objeciones con firmeza y le señalo a mi cliente cuando está en un error.	8 Me agrada mejorar las relaciones con la Dirección de Ventas, pero no siempre acepto las oportunidades que se me presentan.	274 Considero los reportes como una pérdida de esfuerzo innecesaria.
45	126 Utilizo las objeciones como ayuda en las ventas y disfruto el reto que esto me proporciona.	208 Mi habilidad para producir resultados concretos y para trabajar con otros se debe a mi capacidad para planear y organizarme efectivamente.	234 Una vez fijados mis objetivos de venta, me resisto a cualquier intento de cambiarlos.	92 Estoy ansioso por satisfacer a nuevos prospectos que se beneficiarán con la compra.
46	88 Si bien me agrada hacer llamadas en frío, algunas veces confronto a mis prospectos si no compran inmediatamente.	120 Contesto las objeciones conforme se presentan, pero algunas veces encuentro que éstas me desvían de mis objetivos.	290 Demuestro poca preocupación por la política de la empresa, pero cumplo conforme se me requiere.	148 Creo que el trato apropiado a la gente es más importante que la productividad.
47	192 Mantengo canales de comunicación abiertos con todos y para cualquier asunto.	122 Utilizo respuestas rutinarias para manejar las objeciones, aun si éstas no son siempre exitosas.	252 Hago muchas buenas sugerencias en las juntas de ventas y aliento a otros a hacerlo mismo.	110 Mis presentaciones me permiten cerrar la venta con fuerza y con efectividad, sin confrontar a mis clientes.

DEV

	A	B	C	D
48	168 Estoy interesado en lograr las cuotas de ventas pero esto puede distraerme de mis principales metas.	18 Me resisto a los intentos de otros dentro de mi propia fuerza de ventas para mejorar las relaciones con ellos, ya que me siento mejor si se me deja trabajar solo.	276 Generalmente en mis reportes omito ciertos datos que podrían provocar descontrol, y sólo me concentro en las buenas noticias.	150 Me muestro más interesado en la productividad día a día que en la productividad a largo plazo.
49	170 Siento que es suficiente alcanzar las metas de venta que se me han asignado.	140 Aplico activamente los principios de la venta creativa como una forma de desarrollar mejores relaciones con mis clientes.	318 Informo los motivos de un cambio a todos aquellos a quienes concierne.	15 Actúo de acuerdo con la creencia de que el personal de ventas forma un equipo que engrana efectivamente con la Dirección de Ventas, para apoyar el logro de los objetivos de la empresa.
50	162 Me quejo de que mis metas de venta no son realistas.	260 Me molesto cuando mis clientes se quejan y me esmero por suavizar las cosas.	60 Soy agresivo hacia los competidores y puedo llegar a criticarlos abiertamente.	312 A veces hablo acerca de los problemas de introducir un cambio, pero no siempre intento tratar esos problemas.
51	124 Convierto las objeciones en una oportunidad para señalar las ventajas adicionales que mi cliente podrá obtener.	158 Fijo personalmente elevados estándares de producción para mí mismo y para los demás y me esfuerzo para ver que se cumplan.	272 Resuelvo las quejas lo más pronto posible, descubriendo la causa fundamental de las mismas y emprendiendo una acción efectiva.	74 Pienso que tengo un trabajo que hacer, así como lo tiene la competencia, pero muestro poco interés en sus actividades.
52	228 Prefiero que otros fijen mis propios objetivos y los acepto aunque no sean del todo satisfactorios.	102 Mis métodos de cierre con frecuencia son más duros de lo que necesitan ser y algunas veces llegan a molestar a mis clientes.	298 Sé que es necesaria una política de la empresa bien definida, pero puedo no aplicarla tan efectivamente como debiera.	66 Muestro poco interés por las actividades de mis competidores.
53	238 Me aseguro de que mis objetivos estén claramente establecidos y que se comprendan por todos a quienes afectan.	64 Construyo y mantengo exitosamente relaciones con los clientes, las cuales son mutuamente benéficas.	154 Considero que la mejor medida de evaluación de resultados es una comparación basada en normas que se han establecido previamente.	300 Aplico la política de la empresa tan justamente como es posible y trato de dar a mis clientes el beneficio de la misma.
54	166 Estoy más interesado en los resultados inmediatos y puedo llegar a arriesgar futuros negocios con tal de obtener aquéllos.	56 Expreso mi interés por adoptar un modo sistemático de mejorar las relaciones con los clientes, pero no siempre lo implemento.	98 Espero que mis clientes me avisen cuando desean comprar.	308 Trato de introducir cambios muy gradualmente para no perturbar a nadie.
55	304 Considero la política de la empresa como un marco necesario, pero creo que las razones para ésta debieran entenderse por todos aquellos que tienen que aplicarla.	186 Considero que para comunicarme con otros es mejor usar los canales correctos.	76 Estoy de acuerdo en que la competencia es necesaria para mantener a todos alerta y en pie.	142 Utilizo efectivamente ideas creativas para mantener un buen volumen de nuevos negocios y para enfrentarme a la competencia.
56	216 Hablo de la importancia de la autoevaluación y la revisión, pero no siempre me involucro con esto tanto como debiera.	242 Muestro poco interés en las juntas de ventas, aun cuando pudieran ser útiles.	100 Dudo en el momento de solicitar el pedido, si pienso que el cliente se puede rehusar.	182 No siempre soy tan receptivo a las ideas de otros como podría ser, y a menudo las critico.
57	202 Me quejo y me molesto cuando otros interfieren en mis planes y sistemas.	284 Siempre me preocupo por llevar los reportes de manera que éstos ayuden a otros a realizar su trabajo más efectivamente.	94 Soy efectivo en la generación de nuevos negocios y disfruto cuando impresiono a mis prospectos con mi habilidad.	176 No solamente me excedo en mis metas de venta, sino que estimulo y ayudo a otros a lograr las suyas.
58	306 Considero que la introducción de un cambio requiere poco esfuerzo de mi parte.	164 Estoy satisfecho si logro un volumen de ventas que tenga contentos a todos.	246 Generalmente domino en las juntas de ventas y con frecuencia estoy en desacuerdo con las ideas presentadas por otros.	24 Estoy de acuerdo en que cooperar con otros en mi propia fuerza de ventas es una buena idea, pero esto rara vez resulta como yo quisiera.

	A	B	C	D
	188	302	80	218
59	Mantengo una comunicación abierta y franca con todos.	Cuando un cliente no está de acuerdo con la política de la empresa, trato de que acepte las razones de ésta.	Me mantengo informado de las actividades de mis competidores y en muchas ocasiones inicio estrategias efectivas para contrarrestarlas.	Me interesa la autoevaluación, la medición y la revisión periódica de mi propio desempeño.
	68	310	104	210
60	Considero que mantener buenas relaciones con mis competidores hace más fácil mi trabajo.	Pliego que la mejor manera de introducir un cambio es anunciarlo y luego dejar que la gente prosiga con la acción.	Estoy de acuerdo en que los vendedores deben cerrar activamente la venta, pero no hago mucho por mejorar mi habilidad para lograrlo.	Considero que la autoevaluación y la revisión con frecuencia se exageran.
	78	160	282	12
61	Puedo ser duro en mis esfuerzos para vencer a mis competidores y generalmente lo logro.	Fijo elevados estándares de producción para mí y aliento a otros a hacerlo mismo.	Me agrada completar reportes de ventas detallados, pero rara vez incluyo datos que no se han requerido específicamente.	Entiendo y coopero bien con la Dirección de Ventas.
	38	200	50	116
62	Tiendo a rechazar las sugerencias hechas por mis colegas cuando éstas difieren de mis planes.	Sé que puedo utilizar mejor mi tiempo, pero hago poco esfuerzo por lograrlo.	Evito interesarme en los clientes y en sus necesidades.	Cuando enfrente las objeciones de un cliente me inclino a estar de acuerdo con él, más que a confrontarlo.
	288	250	158	14
63	Proporciono informes puntuales, detallados y precisos que demuestran un buen conocimiento de para qué sirven.	Prefiero las juntas de ventas formales y me incomodo cuando otros tratan de desviarse de la agenda.	Motivo a otros a fijar altos estándares de producción y doy apoyo para que se alcancen.	Trabajo bien con la Dirección de Ventas y me aseguro que ésta sepa exactamente cómo enfoco mi trabajo.
	152	194	20	278
64	Tengo algún interés en la alta productividad, pero esto no siempre se manifiesta y así la productividad a veces disminuye.	Muestro poco interés por mejorar mi propia planeación y organización personales.	Prefiero colaborar y así evito desacuerdos con otros en mi propia fuerza de ventas.	Únicamente reporto lo que considero que otros deben saber.
	26	172	288	98
65	Prefiero que mis contactos con otros en la fuerza de ventas, se limiten a relaciones formales.	Logro mis metas de venta, pero soy cuidadoso en mantener una sólida relación con mis clientes.	Entrego reportes puntuales y realistas, que con frecuencia contienen sugerencias y críticas sobre las políticas de la Dirección.	Sistemáticamente hago prospectos y generalmente me excedo en mis metas de nuevos clientes y nuevos negocios.
	82	198	294	232
66	Abro pocas cuentas nuevas por mi propia iniciativa.	Con tal de no causar fricción, permito que otros cambien mis planes y disposiciones.	Con frecuencia critico la política de la empresa y no me intereso realmente en las razones de ésta.	Si bien mis objetivos son generalmente bastante claros, puede que no esté muy comprometido con ellos.
	238	270	258	42
67	Participo en la fijación de objetivos y veo esto como una contribución útil, tanto para la Dirección como para mi propia organización.	Cuando enfrente quejas me mantengo firme y trato de ser lo más persuasivo posible.	Muestro un alto grado de involucración constructiva en las juntas de ventas y aliento a otros a hacerlo mismo.	Pliego que las cosas marchan mejor cuando sigo las reglas al trabajar con mis colegas.
	180	282	72	148
68	Utilizo la comunicación para mantener buenas relaciones por encima de cualquier otra consideración.	Algunas veces discuto con clientes quejosos y puedo llegar a perder la paciencia con ellos.	Estoy de acuerdo en que siempre debo estar atento a las actividades de la competencia, pero no siempre pongo tanta atención a esto como debiera.	No estoy muy interesado en mejorar la productividad "per se".
	222	32	268	44
69	Mantengo bajo revisión constante tanto mis métodos como mis resultados y hago cambios para asegurar una elevada producción.	Prefiero la venta en equipo con otras personas dentro de mi propia fuerza de ventas.	Sigo cuidadosamente los procedimientos de la compañía al tratar quejas.	Logro mantener buenas relaciones con mis colegas.

DEV

	A	B	C	D
70	Resiento ser criticado por retrasos e ineficiencia. 198	Tengo un buen conocimiento de los principios de la venta creativa, pero no siempre los aplico. 136	Muestro poco interés en construir relaciones firmes con la Dirección de Ventas. 2	Creo en las ventajas de mantener buenas relaciones con mis clientes, aunque sea a un costo elevado para mi compañía. 52
71	Mantengo bajo constante revisión, tanto los métodos como los resultados y regularmente implemento cambios cuando se requiere. 224	Soy sistemático en la prospección, pero me puede llegar a faltar flexibilidad en mi enfoque. 90	Utilizo las quejas como una oportunidad para reforzar las relaciones con los clientes. 268	Me aseguro de dejar claro a mi propia fuerza de ventas que valoro la eficiencia y la productividad; asimismo trabajo para mantenerlas. 30
72	Si bien acepto la importancia de mantener un flujo constante de información, no siempre tengo éxito en hacerlo. 184	No le concedo tanta prioridad como podría, a mantener buenas relaciones con mis colegas. 34	Me mantengo dentro de la política de la empresa, si esto ayuda a evitar problemas y contratiempos. 292	Evalúo y critico constantemente mi propio rendimiento. 214
73	Considero suficiente seguir las políticas generales de la compañía en mis relaciones con los clientes. 58	Pienso que mi organización personal y la planeación son buenas y muestro consideración por otros a quienes éstas puedan afectar. 204	Estoy abierto a sugerencias por parte de mis colegas y utilizo lo que personalmente pienso que son las mejores ideas. 46	Descubro la verdadera razón de la objeción de un cliente y generalmente soy efectivo en cerrar la venta. 128
74	Creo que los clientes saben lo que quieren y pienso que no es bueno exagerar la creatividad y la innovación en las ventas. 130	Trato de evitar desacuerdos con la Dirección de Ventas, aun cuando esta actitud vaya en detrimento de la productividad. 4	Trabajo independientemente y suelo rechazar las sugerencias de los integrantes de mi fuerza de ventas. 22	Reacciono con simpatía y sinceridad al recibir las quejas de mi cliente, aunque algunas veces fallo en hacer algo para rectificarlas. 264
75	Aliento a otros a evaluar su propio desempeño, así como el mío. 220	Soy siempre organizado y puntual, y espero que otros hagan lo mismo. 206	Soy hábil en la elección del método de cierre más efectivo en cualquier situación específica de ventas y no se me dificulta llegar a una conclusión exitosa de la venta. 112	Entiendo completamente la política de la compañía y la sigo al pie de la letra, en cualquier momento. 298
76	Por lo general considero que he hecho un buen trabajo, ya sea que haya sido realmente satisfactorio o no. 212	Me pongo a la defensiva cuando la Dirección de Ventas evalúa la forma en que se ha hecho el trabajo y me puedo resistir a cualquier orientación de parte de aquella. 6	Estoy consciente de la necesidad de generar nuevos negocios, pero no siempre creo las oportunidades para hacerlo. 88	Culpo a otros por las quejas y con frecuencia simpatizo con el punto de vista del cliente. 258
77	Tomo una parte activa y útil en las juntas de ventas y las uso para impulsar mis propias ideas. 254	Prefiero fijar los objetivos conjuntamente con otros y me preocupo porque sean claros y aceptados plenamente por todos aquellos involucrados. 240	Sigo los procedimientos y métodos apropiados y no veo necesidad de involucrarme con la Dirección de Ventas. 10	Creo que la opinión que mis clientes y mi compañía tengan de mí es vital y debe dársele prioridad. 60
78	Les indico a mis clientes lo que yo pienso que deben comprar y me molesto cuando no están de acuerdo conmigo. 134	Estoy de acuerdo en que la Dirección necesita la información de los reportes, pero no siempre la proporciono. 280	Veó la objeción como una indicación de que el cliente no está interesado y puedo llegar a dar por terminada la entrevista. 114	Dudo en visitar nuevos prospectos a menos que sienta que será bien recibido. 84
79	Informo con adecuada anticipación de cualquier cambio posible a todos a quienes concierne, y les doy una oportunidad para influir en el cambio propuesto. 320	Una vez que he planeado mi presentación, la sigo hasta el final, aunque exista la oportunidad de cerrar antes la venta. 106	Logro mantener buenas relaciones con todos los integrantes de mi fuerza de ventas, y me esfuerzo por ayudarles cuando puedo. 28	Me siento orgulloso del hecho de que siempre logro exceder mis metas de venta. 174
80	Considero que las juntas de ventas tienen una valiosa función, pero suelo perder oportunidades para contribuir personalmente. 248	Podría proporcionar a otros más información útil de la que proporciono. 178	Me aparto de mi trabajo por tratar a mis colegas con amabilidad y consideración. 36	Me molesto cuando otros fijan mis objetivos y puedo llegar a mostrar mis sentimientos al respecto. 230

## Anexo B: Hoja de Instrucciones Diagnóstico de la Efectividad en Ventas

### *DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS (DEV)*

#### Instrucciones:

1. En su hoja de respuestas anote con letra de molde los datos que se le solicitan en el encabezado de la misma. Por favor, no escriba nada en el cuadernillo.
2. El DEG consta de 80 conjuntos de cuatro proposiciones cada uno.
3. Lea horizontalmente las proposiciones A, B, C y D del primer conjunto del cuadernillo y decida cuáles son las DOS proposiciones que mejor describen la forma en que usted actúa en supuesto actual.
4. Sin marcar el cuadernillo, vea el número que identifica a cada proposición elegida, el cual aparece en la parte superior derecha de ellas.
5. En la hoja de respuestas adjunta, busque los números que corresponden a las dos proposiciones elegidas para el primer conjunto y enciérrelas en un círculo, usando un bolígrafo de tinta negra.
6. Proceda en la misma forma para los 79 conjuntos restantes.
7. Por cada conjunto analizado circulará dos números.
8. Cuando haya terminado, su hoja de respuestas tendrá exactamente 160 números circulados.
9. **IMPORTANTE:** Cuando haya terminado, sume horizontalmente el total de círculos de cada renglón y anótelos en la columna K. Posteriormente sume verticalmente los círculos de cada columna (de la A a la J) por bloques de cuatro renglones (1-4; 6-9; 11-14 y 16-19) y anote el resultado en los renglones 5, 10, 15 y 20, respectivamente.
10. Una vez hecho lo anterior deberá sumar por bloques y el resultado consignarlo en los recuadros de doble línea de la columna K (marcados con números romanos I-IV); es importante verificar que coincidan las sumas horizontales con las verticales de cada bloque. Para finalizar, la suma de los recuadros de doble línea I y III, deberá ser igual a 80, así como la suma del II y IV, que también deberá ser 80.

### Anexo C: Hoja de Respuestas Diagnóstico de la Efectividad en Ventas

**DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD EN VENTAS**  
**Hoja de Respuestas**

Apellido paterno		Apellido materno		Nombre (s)			Compañía			Fecha	
Edad	Estado Civil	Sexo (M) (F)		Profesión			Puesto				
Departamento				Años En la Compañía    En el puesto			Ciudad de origen				
Teléfono		Fax		Commutador			Ext	Teléfono particular			

**CIRCULE LOS NÚMEROS DE LAS FRASES QUE USTED ESCOGIÓ**

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K) SUMA A-J
(1)	1	17	33	49	65	81	97	113	129	145	
	2	18	34	50	66	82	98	114	130	146	
(2)	3	19	35	51	67	83	99	115	131	147	
	4	20	36	52	68	84	100	116	132	148	
(3)	5	21	37	53	69	85	101	117	133	149	
	6	22	38	54	70	86	102	118	134	150	
(4)	7	23	39	55	71	87	103	119	135	151	
	8	24	40	56	72	88	104	120	136	152	
(5) SUMA 1-4											I
(6)	9	25	41	57	73	89	105	121	137	153	
	10	26	42	58	74	90	106	122	138	154	
(7)	11	27	43	59	75	91	107	123	139	155	
	12	28	44	60	76	92	108	124	140	156	
(8)	13	29	45	61	77	93	109	125	141	157	
	14	30	46	62	78	94	110	126	142	158	
(9)	15	31	47	63	79	95	111	127	143	159	
	16	32	48	64	80	96	112	128	144	160	
(10) SUMA 6-9											II
(11)	161	177	193	209	225	241	257	273	289	305	
	162	178	194	210	226	242	258	274	290	306	
(12)	163	179	195	211	227	243	259	275	291	307	
	164	180	196	212	228	244	260	276	292	308	
(13)	165	181	197	213	229	245	261	277	293	309	
	166	182	198	214	230	246	262	278	294	310	
(14)	167	183	199	215	231	247	263	279	295	311	
	168	184	200	216	232	248	264	280	296	312	
(15) SUMA 11-14											III
(16)	169	185	201	217	233	249	265	281	297	313	
	170	186	202	218	234	250	266	282	298	314	
(17)	171	187	203	219	235	251	267	283	299	315	
	172	188	204	220	236	252	268	284	300	316	
(18)	173	189	205	221	237	253	269	285	301	317	
	174	190	206	222	238	254	270	286	302	318	
(19)	175	191	207	223	239	255	271	287	303	319	
	176	192	208	224	240	256	272	288	304	320	
(20) SUMA 16-19											IV

Suma I y III = 80

Suma II y IV = 80

© W.J. Reddin  
Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V.  
Prohibida su reproducción