



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**

**Tema**

Organización

**Subtema**

Administración de las fuerzas de venta

**Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en administración de  
empresas**

**Autores**

Br. Gema Vargas Flores  
Br. Amanda Álvarez Montiel  
Br. Lilliam López Rodríguez

**Tutora**

Lic. Estela Quintero

Managua, Septiembre 2019.

# Índice

Agradecimiento .....	i
Dedicatoria .....	iv
Resumen .....	ix
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Reclutamiento de la fuerza de ventas .....	4
1.1 Definición de Reclutamiento .....	5
1.2 La importancia del reclutamiento .....	5
1.3 Proceso de reclutamiento .....	6
1.4 Reclutamiento interno .....	7
1.4.1 Consultores .....	8
1.4.2 Solicitantes Voluntarios .....	8
1.4.3 Empleados de la competencia .....	8
1.5 Quien se encarga del reclutamiento .....	9
1.6 Fuentes de vendedores para reclutamiento .....	10
1.5.1 Fuente de reclutamiento interna .....	10
1.5.2 Fuentes de reclutamiento Externas .....	12
CAPÍTULO II: Selección de la fuerza de ventas .....	14
2.1 Concepto de selección del personal .....	15
2.2 Procedimiento de selección en la fuerza de ventas .....	15
2.2.1 Análisis y detección de necesidades .....	15
2.2.2 Reclutamiento activo o pasivo .....	15
2.2.3 Recepción de candidaturas: .....	15
2.2.4 Preselección .....	15
2.2.5 Pruebas .....	15
2.2.6 Entrevista: .....	16
2.2.7 Valoración y decisión: .....	16
2.2.8 Contratación .....	16
2.2.9 Incorporación: .....	16
2.2.10 Seguimiento: .....	16
2.3 El proceso de decisión para la selección de vendedores .....	17
2.4 Características más valoradas en un buen vendedor .....	17
2.4.1 Variables físicas .....	17

2.4.2	Variables de comportamientos.....	17
2.4.3	Variables psicológicas .....	17
2.4.4	Habilidades .....	17
2.5	Sobre quién debe recaer la responsabilidad de la selección .....	18
2.6	Análisis del trabajo y determinación de los criterios de selección.....	18
2.6.1	Análisis del puesto de trabajo.....	18
2.7	Características de los vendedores exitosos .....	19
2.8	Características que buscan los gerentes de ventas .....	19
CAPÍTULO III: Organización de la fuerza de ventas.....		20
3.1	Concepto de organización de ventas.....	21
3.2	Importancia de la organización de ventas .....	21
3.3	¿Cómo se organiza la fuerza de venta de una empresa?.....	21
3.3.1	Por territorio:.....	21
3.3.2	Por producto.....	22
3.3.3	Por cliente .....	22
3.4	¿Qué debo hacer para organizar la fuerza de ventas? .....	22
3.4.1	Análisis y diagnóstico:.....	22
3.4.2	Planificación de la estrategia: .....	23
3.4.3	Seguimiento y evaluación: .....	23
3.5	Tamaño de la fuerza de ventas.....	23
3.6	Fuerzas de ventas externa e interna .....	24
3.7	Clientes.....	25
3.8	Cliente satisfecho .....	25
3.9	Clientes potenciales.....	26
3.10	Modelo AIDA .....	27
4.13.1	Atención .....	28
4.13.2	Interés .....	29
4.13.3	Deseo:.....	29
4.13.4	Acción .....	30
CAPÍTULO IV: Dirección de la fuerza de ventas. ....		31
4.1	Concepto de dirección de ventas .....	32
4.2	Importancia de dirección de ventas .....	32
4.3	Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas .....	32
4.4	Principales habilidades de liderazgo.....	33
4.5	Estilos de Liderazgo .....	34
4.6	Las bases para ser un buen líder de ventas .....	36

CAPÍTULO V: Motivación de la fuerza de ventas. ....	37
5.1 Concepto de Motivación .....	38
5.2 Importancia de la Motivación.....	38
5.3 Motivación de la fuerza de ventas.....	40
5.4 Factores de motivación .....	42
5.4.1    Motivadores Orgánicos: .....	42
5.4.3    Motivadores psicológicos .....	42
5.5 Técnicas de la motivación.....	43
5.5.1    Establecer metas y objetivos .....	43
5.5.2    Premiar logros y poner incentivos: .....	43
5.5.3    Formación a los trabajadores .....	43
5.5.4    Salario adecuado: .....	43
5.5.5    Sitio ideal en la empresa.....	44
5.5.6    Integración y participación .....	44
5.5.7    Coaching .....	44
5.6 Como motivar vendedores .....	45
Conclusión.....	47
Bibliografía .....	48

## Agradecimiento

La vida me dio una segunda oportunidad e intento cada día agradecerse. A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora. Por el privilegio de tener a tanta gente a mí alrededor que me hace ser cada día un poco mejor. A ustedes que son el resultado del esfuerzo conjunto de todas las que formamos el grupo de seminario de Graduación. ¡A ustedes muchas gracias!!

Agradezco a mis padres, esposo, hijos, mis hermanos, fueron ellos quienes en todo momento me apoyaron, alentaron y comprendieron no sólo en esta instancia final sino durante el transcurso de toda la carrera, me ayudaron a sobreponerme cuando las circunstancias no eran las mejores y disfrutaron tanto como yo mis aciertos y alegrías.

Por lo que considero que el mérito es tanto mío como de ellos. Quiero agradecer a mis amigas que me acompañaron e incentivaron. Porque en esta armonía grupal lo hemos logrado

A mis profesores que más allá de instruirme y brindarme los conocimientos teóricos de una carrera universitaria me enseñaron a crecer como persona

Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Br. Gema D. Vargas Flores.

## Agradecimiento

Primeramente, que todo, doy gracias a Dios por haberme brindado sabiduría, inteligencia y las fuerzas necesarias por haber llegado hasta este punto y poder culminar con éxito mis sueños.

Agradezco a toda mi familia por haber estado ahí en cada momento, brindándome su apoyo incondicional y por haberme conducido en todo tiempo por el buen camino.

También a mis compañeras Gema Vargas y Lilliam López, que estuvieron conmigo durante todo este tiempo brindándome su apoyo, conocimientos, colaboración, momentos agradables y por ser parte de este equipo de seminario.

De manera muy especial agradezco a mi maestra Estela Quintero, por contribuir de gran manera en mi formación profesional. Brindándome sus conocimientos, tiempo y también por influir valores éticos y profesionales a mi persona, por ser parte de nuestro equipo de seminario.

Br. Amanda María Álvarez Montiel.

## Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por la vida y las fuerzas que me ha dado para alcanzar una de mis principales metas de llegar a ser una profesional y por cada recurso que puso en mi camino para culminar mi carrera.

Gracias a mi madre por cada esfuerzo que hizo para darme educación, amor y demostrarme que se puede alcanzar tus metas siempre y cuando le des dedicación y amor para lograr tus sueños.

A mi tutora, Estela Quintero por sus conocimientos transmitidos en el desarrollo de este seminario y sobre todo por sus palabras de ánimo que fueron de mucha ayuda, Dios derrame bendiciones a ella y su familia.

A cada uno de los profesores que participaron en mi formación académica durante toda la carrera, gracias por sus consejos y ser un gran ejemplo a seguir como persona y profesional.

A mi familia le agradezco cada consejo que me brindaron y cada palabra de ánimo que me motivo a llegar hasta el final.

Gracias a cada una de las personas que son parte de mi vida.

Bra. Lilliam Suguey López Rodríguez.

## Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, su infinita bondad y amor, Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarme cada día más.

A mis padres: María Luisa Flores y Pablo Vargas (Q.E.P.D)

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Gracias a tus consejos, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te amo madre!

A mi Esposo Ángel Espinoza, por los ejemplos de perseverancia, responsabilidad y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su amor, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mis familiares, Mis hijos Sofía Camila y Luis Alfonso de los cuales aprendí aciertos y de momentos difíciles; que siendo tan pequeños me dieron ejemplo de perseverancia, a mi tía Antolina Flores mi segunda madre y apoyo incondicional, mis hermanos, a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este seminario.

A mis amigos, Amanda A. Montiel, Lilliam López Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigas, por haberme ayudado a realizar este trabajo Porque con su esfuerzo, paciencia y amor llegamos a lograr muchas metas y objetivos de compañerismo. ¡Gracias a ustedes!



A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: al Lic. Estela Quintero, Eddy Leiva y Fernando Brenes por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA) y en especial a la Facultad de ciencias Económicas del recinto universitario Carlos Fonseca Amador.(RUCFA) por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

BR. Gema D. Vargas Flores.

## **Dedicatoria**

Dedico este seminario de graduación primeramente a Dios, por haberme brindado inteligencia, sabiduría y la fortaleza necesaria; por hacer posible la realización de mis estudios como profesional.

Con todo cariño dedico este logro a mis padres y familia. Por su apoyo incondicional, por luchar a mi lado durante este largo camino y ayudarme a realizar esta gran meta en mi vida.

Br. Amanda María Álvarez Montiel.

## Dedicatoria

Quiero dedicarle primeramente a Dios las muchas bendiciones a lo largo de mis estudios, y mi vida y ahora el regalarme el privilegio de haber culminado con éxito esta etapa de crecimiento personal y el encontrar personas especiales que han estado dispuestas a apoyarme y creer en mí cuando, en el camino se me presentaron días grises, hoy se me permite ver el fruto de mi sabiduría, esfuerzo, dedicación y perseverancia.

Con todo el amor dedico este trabajo a mi madre Sara Lidia Rodríguez, con su humildad y ternura me ha guiado a lo largo de mi carrera universitaria, y por ser mi modelo de inspiración y fortaleza para ser una mejor persona y profesional.

A mis hijos yuhen Pérez y Anthony Pérez, que han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente y ser parte de esta inmensa alegría, y de llenar de orgullo a mis pequeños como madre y profesional.

Y también a mi suegra Auxiliadora Sánchez, que nunca dudo en ayudarme y encontrar en ella un apoyo para lograr mi sueño. y a mi hermana Imara López que siempre estuvo dispuesta a colaborar en mi crecimiento profesional.

Gracias a todos por ser parte mi felicidad

Bra. Lilliam Sughey López Rodríguez



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 49 del **REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2,013** y que literalmente dice:

“El docente tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

Por lo tanto, el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general: **ORGANIZACIÓN**, hace constar que las bachilleres: **GEMA DINORAH VARGAS FLORES**, carnet #08-20766-4, **AMANDA MARIA ÁLVAREZ MONTIEL**, carnet #13-20023-3, **LILLIAM SUGEY LÓPEZ RODRIGUEZ**, carnet #05201861, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: “**Selección, Dirección y Motivación de las fuerzas de venta**”, obteniendo la calificación máxima de 50 respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los treinta días del mes de agosto del año dos mil diez y nueve.

*Atentamente,*

---

*Lic. Estela del Carmen Quintero*  
*Tutor Seminario de Graduación*

## Resumen

La presente investigación de carácter bibliográfica, tiene como tema, administración de la fuerza de venta, esto como parte de los ejes de la investigación del departamento de administración de empresas. Se tiene como objetivo general describir los argumentos teóricos, establecidos en el proceso administración de la fuerza de ventas, a través de las diferentes teorías desarrollar una buena estrategia de venta en las organizaciones, la base teórica se sustenta en cinco capítulos, los cuales son el reclutamiento de la fuerza de ventas, selección del personal de la fuerza de ventas, organización de la fuerza de ventas, dirección de la fuerza de ventas y motivación de la fuerza de ventas.

Las técnicas utilizadas para este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica, consultando una serie de autores especializados, entre ellos: Chiavenato, Luis Duchol, Stephen Robbin, así mismo se hizo uso de las normas apas. El informe está basado en la normativa de la presentación del seminario de graduación de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe son la introducción, justificación, objetivos del informe, introducción del tema y sub tema, conclusiones y bibliografía

## Introducción

En el estudio de la organización se consideran una variabilidad de temáticas que facilitan la comprensión de estas teorías, en este caso se considera el estudio de administración de la fuerza de venta como un elemento muy importante en la organización, basada en la dirección de la fuerza de venta.

El presente trabajo de seminario de graduación aborda el tema de administración de la fuerza de ventas en un entorno empresarial tratando de comprender la incidencia que tienen las organizaciones y de forma influyen estos factores en el comportamiento de sus subordinados para que alcancen tanto sus objetivos personales como lo de la organización.

Esta investigación es de suma importancia para las empresas debido a que estos elementos están íntimamente ligados con el personal, conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes necesarias para desempeñar funciones.

El objetivo general es describir los argumentos teóricos, establecidos en el proceso de administración de la fuerza de ventas. En el capítulo uno se plantea el reclutamiento de la fuerza de ventas, en donde se plantean los aspectos más relevantes como su definición, las características, funciones de la fuerza de ventas, clasificación.

En el segundo capítulo tiene como título selección de la fuerza de ventas, se describe la importancia, procedimientos y selección del personal.

En el tercer capítulo mencionamos la organización en la fuerza de ventas, así como los conceptos y el método AIDA.

En el cuarto capítulo se describe la dirección de la fuerza de ventas, su importancia y las habilidades de liderazgo.

Y como quinto y último capítulo identificamos la motivación y sus técnicas motivacionales.

## **Justificación**

Esta investigación documental permite completar los estudios realizados, a través de diferentes autores, con respecto a la administración de la fuerza de ventas, para que profesionales y estudiantes de la carrera de administración de empresas interesados, cuenten con una herramienta de apoyo útil, práctica y de carácter científica.

La elección de este tema se dio porque sabemos que la administración de la fuerza de ventas, se encuentran presente en organizaciones de toda índole y giro comercial, siendo el motor que las impulsa.

Es de vital importancia conocer el impacto que tiene una buena organización del equipo de ventas, tanto para la empresa como para los clientes y esto de manera que influye en el desarrollo empresarial; lo que servirá como base o fuente de conocimientos para quienes deseen saber dicho tema, la fuerza de venta es uno de los elementos más indispensable dentro de una organización, estos son los medios de los cuales se llevan los diferentes productos y servicio a todo el mercado.

## Objetivos

### Objetivo general

Describir los argumentos teóricos, establecidos en el proceso administración de la fuerza de ventas.

### Objetivos específicos

1. Explicar en qué consiste el reclutamiento de la fuerza de ventas
2. Describir el proceso de selección de la fuerza de ventas
3. Determinar la estructura organizacional de la fuerza de ventas, utilizando el modelo AIDA.
4. Conocer el proceso de dirección adecuado para la fuerza de ventas
5. Identificar las técnicas motivacionales para la fuerza de ventas



## Capítulo I: Reclutamiento de la fuerza de ventas.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencial un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz", el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Lisanlly Díaz, s.f.)

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo, por ello el número de sujetos que acuden pueden ser, incluso, mucho mayor al número de cupos. Por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa. (Raffino, 2019).



Reclutamiento. Autor: María Estela Raffino

### **1.1 Definición de Reclutamiento**

Es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección. (Puchol, 2003, pág. 72)

El proceso de reclutamiento de personal se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización. Comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada. (Chiavenato, 2011, pág. 15)

Es un procedimiento usado con el propósito de atraer ciertos tipos de personas candidatas para un puesto en específico dentro de una organización. Además es un sistema de información a través de la cual la organización divulga, pero a la vez ofrece al mercado de recursos humanos (RR, HH) oportunidades de empleo. (Diaz Bretones, 2003)

### **1.2 La importancia del reclutamiento**

Todos los gerentes quieren tener éxito. Para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso. (Corral, 2007, pág. 3)

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de alguna de las unidades organizativas. (R. V. Dola, 2007, pág. 109)

### **1.3 Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio. (Chiavenato I. , 2011, pág. 132)

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente. (Chiavenato I. , 2009, pág. 120)

#### 1.4 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel), pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 117)

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos movimiento vertical o transferido movimiento horizontal o transferidos con promoción movimiento diagonal.

Ventajas: Se conoce al candidato desde corporación. La posibilidad de ascender, para cierto personal, da a la empresa una imagen positiva. Crea buen ambiente. Evita varios procesos o fases de selección con el consiguiente ahorro ejemplo anuncios de prensa, selección de curriculums). El candidato conoce la empresa productos, lo que facilita el proceso de formación y aprendizaje.

Inconvenientes: la posibilidad de problemas internos sobre los aspirantes no promocionados. Puede crear la falsa idea de que todos los aspirantes son promocionales. La frustración y el problema que presentaría el fracaso del promocionado. Estos candidatos requieren formación en técnicas de venta. Conoce la empresa no la venta.

En este grupo se podrían incluir las personas recomendadas por personal de la empresa, que si bien presentan ventajas similares al caso anterior pueden también crear problemas internos y/o falta de objetividad e su recomendación.

La solución de convertir en vendedor una persona que realizaba otro tipo de tarea (administración, almacén, distribución) ha dejado de ser una costumbre muy utilizada hace algunos años, para emplearse en un número reducido de casos. Se prefiere a alguien de la calle, antes que un vendedor.

#### 1.4.1 Consultores

Ventajas: disponen de la experiencia necesaria para realizar una selección. Suelen ser varios expertos, cada uno capta las características necesarias desde distintos puntos de vista. Garantizan la imparcialidad del proceso. Se podrían evitar favoritismos, si fueran dentro de la empresa. Hay mayor objetividad. Implica un ahorro de tiempo importante a los directivos de la propia empresa.

Inconvenientes: mayor coste que la selección interna (más o menos o aproximadamente el 15% del salario anual del candidato). Contrapartida del ahorro de tiempo y del personal interno.

Conocimientos menos profundos del trabajo concreto que los directivos de la propia empresa. Se puede y se debe paliar ya que el consultor debe estar enterado, por reuniones con directivos en las que se explica lo que se quiere, como es la empresa, es decir, debe estar al tanto de las necesidades y problemas del cliente, disponer de la descripción detallada del puesto y preferiblemente con experiencia en la venta a desarrollar.

#### 1.4.2 Solicitantes Voluntarios

Los curriculums que llegan todos los días a las empresas. Ahora, si es una empresa grande, se informatiza, y te mandan un impreso para cumplimentar y devolver, y se mete en una base de datos. Se trata de personas que acuden directamente a la empresa (personalmente o por escrito) en busca de empleo, aportando su experiencia y/o interés. Esta actitud denota necesidad y deseo, y seguridad y confianza en sí mismo por parte de los candidatos, actitudes idóneas para un puesto de vendedor.

#### 1.4.3 Empleados de la competencia.

Parece poco ética y por tanto es recomendable muy pocas veces su consideración, salvo excepciones y muy concretos.

Esta opción constituye por sí misma un síntoma de la carencia de vendedores para las necesidades actuales del mercado y/o la incapacidad o renuncia de algunas empresas para formar a sus propios elementos.

Puede que no haya en la calle profesionales como pueden ser vendedores de productos nuevos, luego son las únicas personas que conocen el producto. Se sabrá que nuestros vendedores pueden irse, en un futuro, a otras empresas que empiezan a lanzar ese mismo producto.

Ventajas: (Todas las derivadas de su experiencia). Requieren menos formación lo que se traduce en un menor coste y más rápida disponibilidad. Son conocedores del mercado y tienen experiencia en el sector (se suelen llevar la cartera de clientes, con lo que existe una cláusula para evitarlo). Aportan clientes (en algunos casos).

Inconvenientes: suelen exigir mayor remuneración, existe el peligro de que traigan «malos» hábitos. Posibilidad de un nuevo cambio de empresa a medio plazo. (Yamal., 2010)

### **1.5 Quien se encarga del reclutamiento**

Por lo general, la responsabilidad del reclutamiento corresponde al departamento del personal. esta responsabilidad es importante, porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de sus empleados. puesto que las grandes organizaciones tienen un reclutamiento casi continuo, sus departamentos de personal usan a especialistas en el proceso. estos especialistas reciben el nombre de reclutadores.

Trabajan para encontrar y atraer a solicitantes capaces. sus métodos dependen de la situación, ya que no existe ninguna técnica de reclutamiento que sea la mejor de todas. normalmente los reclutadores siguen varias etapas& identifican vacantes de empleos mediante la planeación de recursos humanos o las peticiones hechas por los gerentes. (Lisanlly, s.f.)

## 1.6 Fuentes de vendedores para reclutamiento

### 1.5.1 Fuente de reclutamiento interna

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales únicamente en la propia empresa y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros sistemas a saber:

- 1.5.1.1 Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometía para su ingreso en la organización.
- 1.5.1.2 Resultados de la evaluación del desempeño del candidato interno.
- 1.5.1.3 Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento que participo el candidato interno.
- 1.5.1.4 Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- 1.5.1.5 planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- 1.5.1.6 Condiciones de ascenso del candidato interno (está a punto de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

#### Ventaja de reclutamiento interno:

- 1.5.1.7 Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
- 1.5.1.8 Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de las oportunidades ofertadas.
- 1.5.1.9 Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado.
- 1.5.1.10 Da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cual será el mejor puesto en la estructura organizativa.
- 1.5.1.11 Los patronos conocen a sus empleados, y los empleados conocen a su empresa.
- 1.5.1.12 La oportunidad de ascender dentro de la empresa puede animar a los empleados a mantenerse dentro de la misma, trabajar duro y ser exitoso.
- 1.5.1.13 Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento
- 1.5.1.14 Presenta mayor índice de valide y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
- 1.5.1.15 Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### Desventaja del reclutamiento interno:

- 1.5.1.16 Si los empleados existentes carecen de habilidad o talento, el reclutamiento interno forma un grupo de solicitantes que conduce a decisiones de selección de deficientes.
- 1.5.1.17 Una política de reclutamiento interno puede inhibir a una empresa que quiere cambiar la naturaleza o metas del negocio trayendo candidatos externos.
- 1.5.1.18 Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.



- 1.5.1.19 Puede generar conflictos de intereses ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

#### 1.5.2 Fuentes de reclutamiento Externas

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, ello incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y pueden implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento.

- 1.5.2.1 Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- 1.5.2.2 Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- 1.5.2.3 Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- 1.5.2.4 Contactos con Universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.
- 1.5.2.5 Conferencias y charlas en Universidades y escuelas.
- 1.5.2.6 Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- 1.5.2.7 Anuncios en diarios, revistas.
- 1.5.2.8 Agencias de reclutamiento.
- 1.5.2.9 viajes de reclutamiento en otras localidades.

Ventaja del reclutamiento externo:

- 1.5.2.10 Es la de ingresar personal con nuevos conocimientos, ideas, puntos de vista distintos y formas de abordar los problemas internos de la organización.
- 1.5.2.11 Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- 1.5.2.12 Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
- 1.5.2.13 Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas, a medida resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o calificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

Desventajas del reclutamiento externo:

- 1.5.2.14 La reducción del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- 1.5.2.15 Su costo suele ser elevado.
- 1.5.2.16 Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
- 1.5.2.17 Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
- 1.5.2.18 Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamientos, gastos operacionales relativos a los salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículo de oficina, formulario.
- 1.5.2.19 Por lo general, afecta a la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Linsally, s.f.)

## CAPÍTULO II: Selección de la fuerza de ventas

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa. (Kotler Philip A. G., 2004, págs. 563-569)

Según Anderson. (1996) un gerente de ventas puede ser para las personas: un maestro, capacitador, entrenador, reclutador, consejero, líder y seguidor de grupo, comunicador, organizador, investigador, innovador, pronosticador, juez, supervisor, analista, estratega, motivador, evaluador y amigo. Es una larga lista de tareas y responsabilidades que influyen directamente a la obtención de los objetivos de la empresa. (Anderson Rolph, Hair Joseph y Bush Alan, 1996, pág. 668)



Selección de la fuerza de ventas.

## **2.1 Concepto de selección del personal**

Es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. Conoce por qué el reclutamiento de personal es importante para encontrar a los candidatos perfectos. (Ucha, 2013)

## **2.2 Procedimiento de selección en la fuerza de ventas**

- 2.2.1 Análisis y detección de necesidades: toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.
- 2.2.2 Reclutamiento activo o pasivo: una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en sí; si seguimos los métodos tradicionales pondremos una oferta de empleo y esperaremos que nos lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si seguimos los nuevos métodos de Reclutamiento, buscaremos en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).
- 2.2.3 Recepción de candidaturas: si hemos optado por los métodos tradicionales de selección, esperaremos la recepción del currículum de los candidatos, y si optamos por los métodos más novedosos buscaremos nosotros esos candidatos.
- 2.2.4 Preselección: una vez que hayamos recibidos los currículums o busquemos los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayamos hecho una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesional del candidato ideal para nuestra organización.
- 2.2.5 Pruebas: los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que hayan determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que queremos cubrir.

- 2.2.6 Entrevista: la entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista podremos mirar a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia.
- 2.2.7 Valoración y decisión: no todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que, una vez realizadas las entrevistas personales, dediquemos los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesional y la descripción del puesto de trabajo que habíamos diseñado en el punto cuatro de esta lista.
- 2.2.8 Contratación: la contratación es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.
- 2.2.9 Incorporación: es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación debemos acompañar al trabajador, presentarles a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y debemos también formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda aconseja y guía a los nuevos trabajadores.
- 2.2.10 Seguimiento: y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento lo haremos mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño. (Barcelo, 2016)

### **2.3 El proceso de decisión para la selección de vendedores**

A veces nos preguntan si el vendedor nace o se hace cuando en la mayoría de las ocasiones es una mezcla de las dos cosas. Hay personas que tienen facilidad para contactar con otras personas, pero también se aprende a ser un buen vendedor aplicando las mejoras para capacitar el trabajo de ventas.

Es también necesario saber que la aplicación de normas inapropiadas en la selección de vendedores es sumamente costosa. A largo plazo es importante incorporar a una persona que nos dé un buen rendimiento. Si el vendedor da un rendimiento bajo implica que deberemos despedirle y además deberemos asumir el coste de volver a reclutar y formar otro vendedor. (Aneas, Nueva Economía, 2011)

### **2.4 Características más valoradas en un buen vendedor**

- 2.4.1 Variables físicas: edad, sexo, aspecto físico. No puede ser el mismo tipo de vendedor si queremos vender moda joven o planes de seguros médicos
- 2.4.2 Variables de comportamientos: antecedentes y experiencia, nivel de formación, experiencia comercial, estatus actual, hobbies.
- 2.4.3 Variables psicológicas: aptitud, inteligencia, habilidades cognitivas y mentales que le permitirán un mejor aprendizaje, inteligencia verbal, disposición general para la venta, personalidad, empatía, deseos de logros, autoestima, seguridad en sí mismo, nivel de extroversión y sociabilidad, creatividad, flexibilidad.
- 2.4.4 Habilidades: vocacionales como saber expresarse o conocer los productos de la empresa. Interpersonales como la capacidad de persuasión, comunicación y negociación. Gestión personal, como el manejo del tiempo de una visita. Estima vocacional, es importante que al aspirante le guste la venta. (Aneas, 2010)

## **2.5 Sobre quién debe recaer la responsabilidad de la selección**

El reclutamiento se puede encargar a una empresa de selección de personal o se puede hacer de manera interna.

Si es una selección interna pueden encargarse los directivos comerciales o el departamento de recursos humanos, aunque lo ideal sería usar un sistema mixto donde intervengan los dos departamentos.

Si contratamos una empresa externa el coste económico es mayor. La consultoría realizará una selección masiva o se dedicará a la caza de talentos en otras empresas. Esta empresa acabará presentado un número limitado de candidatos que presentará a la empresa contratante. De cualquier modo, el responsable último de la selección del personal de ventas es la empresa que lo necesita. (Aneas Xisco Mingorance, 2011)

## **2.6 Análisis del trabajo y determinación de los criterios de selección**

Solo estaremos preparados para reclutar al personal de ventas si hacemos un análisis previo al proceso de selección donde tengamos en cuenta dos aspectos fundamentales:

- 2.6.1 Análisis del puesto de trabajo: funciones, actividad principal, ámbito del puesto de trabajo, dependencia profesional (de quien va a depender el vendedor)
- 2.6.2 Perfil del candidato ideal: Habilidades que necesita tener el candidato y variables físicas. (Mingorance, 2011)

## **2.7 Características de los vendedores exitosos**

Suele considerarse que la aptitud y las características personales establecen un límite superior en la habilidad de un individuo para hacerse cargo de determinado puesto de ventas.

Dos personas con motivación, percepciones de rol y capacitación iguales muchas veces tienen diferentes niveles de desempeño, porque uno no cuenta con los rasgos personales o las habilidades necesarias para realizar el trabajo que posee el otro. (Mark w. Jhonston, Greg w. Marshall, 2009, pág. 519)

## **2.8 Características que buscan los gerentes de ventas**

Identificar las características personales que los gerentes buscan cuando seleccionan nuevos vendedores. Con base en los resultados de varias encuestas de gerentes de ventas, el entusiasmo se clasifica consistentemente entre los atributos personales que toman en cuenta cuando deciden a quién contratar.

Otras características consideradas de relativa importancia son la habilidad de ser bien organizado, la ambición, y dos atributos, relacionados entre sí: la capacidad de persuasión y la habilidad verbal. Aunque muchos ejecutivos creen que la experiencia previa en ventas es importante para indicar la aptitud de los nuevos empleados, suele considerarse que la experiencia general en ventas es más importante que la experiencia en la venta de productos o industrias específica. (Mark w. Jhonston, Greg w. Marshall,, 2009, pág. 519)



### **CAPÍTULO III: Organización de la fuerza de ventas.**

La fuerza de ventas, son colaboradores de sus clientes ya que dan aportes en la solución de problemas, pudiéndose convertir en entes generadores de cambios positivos, dando constantes opiniones e ideas que son tomadas en cuenta por la credibilidad que genera.

A medida que va avanzado la tecnología y que los mercados globales sean más exigentes debido a la globalización, se vuelve un reto que un equipo tenga la capacidad y el talento para que una meta se vea realizada, debido a que la organización y las funciones de un equipo de trabajo deben estar lo suficientemente claras para el alcance de las metas empresariales a nivel de las ventas. Cada función de cada uno de los integrantes del equipo se debe enfocar de manera coherente expectativas de acuerdo a lo que el mercado plantea. (monografias, 2010, pág. 4)

La organización de la fuerza de ventas empieza por diferenciar a la fuerza de ventas interna (los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa), de la fuerza de ventas externa (los vendedores que salen al campo para visitar a los clientes). (Arturo, R., 2012)



Fuente: Organización de la fuerza de ventas, Autor: Fidel Álvarez

### **3.1 Concepto de organización de ventas**

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y vendedores de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes de ventas y objetivos señalados por la organización. (monografias, 2010, pág. 8)

### **3.2 Importancia de la organización de ventas**

La importancia de la fuerza de ventas radica en que esta representa el departamento con más poder en la organización, pues es la caja registradora que permite que una empresa tenga ingresos, el motor de producción, pues de su desarrollo y efectividad depende la rentabilidad de la empresa, como es más rentable fidelizar a un cliente que encontrar uno nuevo. (Data CRM, 2017)

### **3.3 ¿Cómo se organiza la fuerza de venta de una empresa?**

Las empresas pequeñas o medianas no necesitan una logística demasiado sofisticada para poner en marcha su fuerza de ventas. Debido a que sus estructuras internas no son demasiado complejas, es suficiente con fijar unos parámetros básicos y ponerlos en marcha de cara a los clientes. Caso contrario ocurre con las grandes organizaciones, que requieren del diseño de un modelo de ventas en sí mismo. Esto ocurre cuando las compañías, además del personal que está al frente del departamento comercial, deben apoyarse en vendedores externos, los cuales pueden organizarse en función de tres elementos:

- 3.3.1 Por territorio: bajo este modelo, a cada vendedor se le asigna un territorio para la venta de productos o servicios. Suele ser una forma de descentralizar el equipo de ventas de las empresas para llegar a otras regiones, provincias, países e incluso continentes. El vendedor tratará de entablar relaciones duraderas con los clientes con los que realice una negociación.

- 3.3.2 Por producto: en este caso, cada vendedor se especializa en la venta de un producto o servicio específico. Es una estructura especialmente valorada por las empresas con una amplia gama de productos y muy diferentes entre sí. El hecho de que los vendedores se especialicen en su venta garantiza que, en el momento de la negociación, tendrán pleno conocimiento de éste.
- 3.3.3 Por cliente: esta última modalidad implica que cada vendedor se enfoque en un cliente específico.

Por ejemplo, los mayoristas que operan en cualquier sector del comercio suelen dar un trato personalizado a cada uno de los clientes que, más adelante, distribuirán sus productos en el mercado. Esta estructura garantiza una atención personalizada. Los clientes, por su parte, suelen valorar positivamente este tipo de atención. (EAE, 2019)

### **3.4 ¿Qué debo hacer para organizar la fuerza de ventas?**

Al organizar nuestra fuerza de ventas tenemos que tener presente el volumen de nuestra empresa, el número y tipo de productos o servicios que ofrecemos, el área de distribución con la que contamos, así como nuestra estrategia de ventas y de mercadotecnia, ya que con base en esto tomaremos diferentes decisiones.

Los siguientes pasos te ayudarán a organizar estratégicamente tu fuerza de ventas:

- 3.4.1 Análisis y diagnóstico:
- a. Identificar los objetivos de nuestra estrategia de ventas y marketing.
  - b. Detectar los recursos con los que contamos.

### 3.4.2 Planificación de la estrategia:

- a. Determinar misión y metas.
- b. Determinar objetivos a corto y largo plazo.
- c. Crear un plan de acción.
- d. Identificar las necesidades en cuanto a recursos físicos y humanos.
- e. Organizar el equipo indicando funciones, actividades y objetivos.
- f. Establecer los métodos de coordinación, comunicación e incentivos.

### 3.4.3 Seguimiento y evaluación:

- a. Reuniones para revisar logros e inconvenientes.
- b. Realización de informes de resultados.
- c. Aplicación de mejoras y soluciones a los inconvenientes. (Vera, 2018)

## **3.5 Tamaño de la fuerza de ventas.**

El tamaño de la fuerza de ventas está determinado parcialmente por el uso que hace la empresa de las otras herramientas de mercadotecnia, como personal de tele mercadotecnia, distribuidores y agentes. Una vez que la empresa establece el número de clientes que quiere alcanzar con su fuerza de ventas, a menudo usa el planteamiento de la fuerza de trabajo para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Este método se integra con los siguientes pasos:

- 3.5.1 Los clientes se agrupan en cinco tamaños de acuerdo con el volumen de sus compras
- 3.5.2 Se establece la frecuencia deseada de visitas (cantidad de visitas de ventas a una cuenta durante el año) para cada grupo. Esto refleja la intensidad de las visitas que busca la empresa, en relación con sus competidores.

- 3.5.3 El número de cuentas de cada grupo se multiplica por la frecuencia de visitas correspondiente para llegar a la carga total de trabajo para el país, en visitas durante el año.
- 3.5.4 Se determina el número promedio de visitas que puede hacer un representante al año.
- 3.5.5 La cantidad de representantes de ventas requeridos se establece dividiendo el total de visitas anuales requeridas entre el promedio anual de visitas hechas por un representante de ventas. (Chong, Promoción de Ventas, 2000, pág. 152)

### **3.6 Fuerzas de ventas externa e interna**

La compañía podría tener una fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo), una fuerza de ventas interna, o ambas. Los vendedores externos viajan para visitar clientes. Los vendedores internos operan desde sus oficinas por teléfono, internet, o reciben visitas de posibles compradores. Algunos vendedores internos proporcionan apoyo a la fuerza de ventas externa, lo que les permite pasar más tiempo vendiendo a cuentas importantes y buscando nuevos prospectos. Para algunas compañías pequeñas, las ventas por teléfono y por internet podrían ser sus enfoques de venta primarios. Para muchos tipos de productos y situaciones de venta, las ventas por teléfono o por internet pueden ser tan eficaces como las visitas personales de ventas. Los gerentes de cuenta piensan como el cliente y tratan de anticiparse a sus problemas. Tanto los vendedores internos como externos ahora tienen a su disposición un creciente despliegue de herramientas para interactuar con sus clientes y servirlos. (Armstrong G. , 2013, pág. 648)

### 3.7 Clientes

Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. La palabra, como tal, proviene del latín *cliens*, *clientis*.

Por otra parte, como cliente también se denomina la persona que se encuentra bajo la protección de otra. Este tipo de relación se ubica, por ejemplo, en el Derecho, donde el abogado representa, protege y defiende los derechos de su cliente. (Significados, 2015)

### 3.8 Cliente satisfecho

Un cliente está satisfecho cuando siente conformidad con el artículo comprado o el servicio recibido. La posibilidad de que un cliente vuelva a consumir los productos o servicios de un determinado lugar, es directamente proporcional al nivel de satisfacción obtenido durante su visita al mismo.

Los siguientes son los beneficios que obtiene una empresa que tiene una cartera amplia de clientes satisfechos:

- 4.10.1 Fidelidad ante la compañía: los clientes fieles siempre vuelven al lugar en donde se sintieron satisfechos con el producto o servicio recibido. Esto porque se sienten cómodos y confiados de que siempre va a recibir un producto o servicio de calidad, ajustado a las expectativas que tiene.
- 4.11.1 Promoción gratis: le crea una promoción “boca a boca”, porque los clientes satisfechos siempre cuentan sus experiencias a las demás personas, creando de esta forma una forma de publicidad positiva y gratuita para la empresa “X”.
- 4.11.2 Participación en el mercado: con los dos beneficios anteriores, la empresa gana cierta posición en el mercado, dejando a un lado a la competencia.

Cuando una empresa, logra tener clientes satisfechos, no debe confiarse en ese estatus, porque lo difícil no es llegar, sino mantenerse. La empresa debe mantenerse midiendo esta satisfacción, innovando, identificando cuales oportunidades de mejora tiene y cuáles son las expectativas de los clientes (porque no siempre serán las mismas) evitando de esta manera la monotonía. (RPUJOLS, 2015)

### **3.9 Clientes potenciales**

Los clientes potenciales, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

Al considerar a los clientes potenciales como una variable, es posible estimar ciertos volúmenes de ventas para el futuro. En otras palabras: los clientes potenciales son una posible fuente de ingresos futuros. Por ejemplo: un hombre que, en los últimos cinco años, ha contratado tres promociones de teléfonos móviles provistos por la compañía X, es un potencial cliente de esta empresa a la hora de una nueva promoción. (Gardey., 2014.)

### 3.10 Modelo AIDA

Figura (4.13) Modelo AIDA



Fuente: Elias St. Elmo Lewis en 1898



El término AIDA es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La palabra «AIDA» es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action). (Carlos Luer, 2019)

Son cuatro escalones que el cliente debe «subir», ordenada y progresivamente, para tomar la decisión de comprar un producto (bien o servicio). AIDA fue enunciado por Paul Félix Lazarsfeld en 1896; primero, sólo tres escalones, y finalmente, incluyó la acción, como elemento fundamental.

Los elementos publicitarios, como escaparates, PLV... deben conseguir, con respecto a su audiencia: en primer lugar, captar la atención, después despertar el interés por el artículo o la oferta, seguidamente despertar el deseo de adquisición y, finalmente, provocar la compra o reaccionar al mensaje.

4.13.1 Atención: la atención es el enfoque de los sentidos sobre un punto, la aplicación de la mente a un objeto; es necesario despertar la curiosidad. Ante los millares de estímulos que ofrece la vida cotidiana, las personas reaccionan respondiendo a las que están relacionadas con su propia actividad e intereses; desestimando u obviando todo los demás.

¿Cómo se capta la atención? La atención se otorga a aquello que tiene relación con nosotros. Todo lo que afecte a nuestro «yo» es objeto de atención: puede significar peligro o beneficio. Una frase como: "Pienso que usted podría sacar un beneficio mayor si...", "¿Me permite que le explique...?", o bien, "Usted podría disminuir sus pérdidas (o sus gastos) en concepto de...", pueden despertar la atención.

También se puede captar la atención con algo que está fuera de lugar o es diferente; por ejemplo, una imagen de un gato sobre el teclado de una PC.

Sin embargo, es necesario no abusar de estos trucos; es fundamental que el recurso que utilicemos para captar la atención tenga coherencia o relación con el objetivo del plan de marketing y venta.

Por ejemplo, un vendedor de seguros tal vez captará la atención de su prospecto si se presenta vestido de Piel Roja, pero tal vez sea difícil que logre transmitir la seriedad necesaria para realizar una venta de este producto.

4.13.2 Interés: despertar interés implica primero captar la atención; pero en esta etapa se trata de una atención sostenida en el tiempo y con mayor intensidad en nuestra propuesta. El diccionario define esta palabra como una "inclinación hacia una persona o cosa" esta acepción también es válida en ventas.

En la venta personal por ejemplo un profesional que sabe escuchar y comprender, puede ser muy efectivo logrando interés en los clientes. Una forma frecuente de despertar interés es contando historias de otros clientes satisfechos.

4.13.3 Deseo: el deseo de poseer el producto (bien o servicio), en general es consecuencia de una buena demostración. Para lograr Deseo necesitamos demostrar y convencer. Una demostración expone el producto en uso, destacando los beneficios que proporcionará al comprador. Crea la sensación de que ya tiene el producto, que ya tiene la solución que le brinda el producto.

Esto produce una segunda sensación, esta vez de ansiedad o temor de perder el producto, de perder la solución a su problema, de perder la satisfacción de tener la solución de un problema... si no decide comprar. En la venta personal, si no es posible hacer funcionar el producto (porque no se trata de tangibles sino de un servicio) hay que mostrar sus efectos con gráficos, folletos, números, audiovisuales, planos, mapas, testimonios, etc. El deseo es natural, se manifiesta en la intención del individuo por poseer artículos que solucionen sus problemas o faciliten el acceso a la felicidad. Existe de forma natural, espontánea.

A casi todo el mundo le resulta más grato comprar que vender.

Para estimular el deseo se pueden ofrecer descuentos o se puede limitar la oferta a un período relativamente corto.

Para lograrlo, las acciones publicitarias en esta fase deberían ofrecer información sobre las ventajas del producto o de la marca ante los demás. El fin es ahora influir positivamente en la opinión del público objetivo sobre la empresa y lo que ofrece.

- 4.13.4 Acción: finalmente, hay que mover al comprador para que interactúe con la empresa y que dé el siguiente paso (que nosotros mismos hayamos diseñado), es decir. descargar un folleto, hacer la llamada telefónica, unirse a su boletín informativo o participar en un chat en vivo, etc.

La publicidad dirigida a provocar una acción suele contener un denominado elemento de llamada a la acción (call to action). Formas clásicas de motivar al consumidor a realizar una determinada acción son, entre otras: (Kotler, 1999, pág. 310)

4.9.1.1 ¡Compra ahora tus auriculares con Bluetooth!

4.9.1.2 ¡Llama ahora y solicita una cita con nosotros!

## **CAPÍTULO IV: Dirección de la fuerza de ventas.**

En la actualidad en un mundo comercial tan voluble y con tantas variables involucradas en el acto de la comercialización en donde la única constante es el cambio, debemos estar preparados para afrontar esta situación logrando transformar todas las amenazas en oportunidades y todas las debilidades en fortalezas y la mejor manera de hacerlo sin duda es teniendo una buena planeación.

En nuestra vida constantemente nos enfrentamos a nuevos retos lo cuales si no tenemos el suficiente conocimiento y capacidad para enfrentarlas seremos presa fácil de todas las situaciones en las que nos encontremos.

De esta manera cada departamento debe establecer sus objetivos, así como la misma dirección de la empresa los establece, esto con el fin de colaborar de la mejor manera a la cada una de las áreas de la empresa y de ésta forma hacer funcionar a la empresa como uno solo.

La dirección es una parte fundamental del proceso de administración en el cual se conduce una acción hacia los objetivos previamente planteados, de tal forma que previo a la dirección de las ventas está el desarrollar objetivos de ventas que den un fin y una razón de ser a la dirección. (monografias, 2012, pág. 4)

#### **4.1 Concepto de dirección de ventas**

Es un proceso dirigido, en el que se establecen una serie de estrategias, para fijar los objetivos que se deben ejecutar de forma controlada en función de los planes comerciales de venta, característicos de una empresa

Liderada por un equipo de ventas organizado, entrenado y motivado, con el objeto de conseguir en todo momento la máxima capacidad requerida por la empresa y por los clientes. (Definición xyz, 2015)

#### **4.2 Importancia de dirección de ventas**

consiste en alcanzar resultados extraordinarios a través de la de la adecuada gestión de un equipo compuestos por personas corrientes. La labor de dirección de ventas requiere que sea llevada a cabo por alguien con dotes de liderazgo. Alguien que tenga dotes de dirigente, que sea capaz de crear un "ambiente y cultura" adecuado para su equipo. Que fije objetivos y que sea capaz de hacer que su equipo le siga en la difícil pero tentadora labor comercial. (amell28, 2011, pág. 8)

#### **4.3 Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas**

El desempeño de un vendedor recibe la influencia de la planeación, la organización, el desarrollo, la dirección, el control y la evaluación del gerente de ventas. Qué tan bien desempeñen estas tareas los gerentes de ventas tiene un fuerte impacto en los factores internos y externos. Por ejemplo, una mala organización de un territorio o de una línea de productos realizada por un gerente de ventas puede provocar confusiones entre los representantes de ventas, lo que finalmente podría conducir a un desempeño deficiente. En forma semejante, un programa de capacitación que se haya instrumentado en forma poco adecuada puede desalentar a un individuo muy motivado, lo que a su vez ocasionará un desempeño deficiente en su trabajo. Por lo tanto, es importante que el gerente de ventas comprenda la interacción crítica de estas actividades en la determinación del desempeño de la fuerza de ventas. (Gilbert, 1985)

#### **4.4 Principales habilidades de liderazgo**

- 4.4.1 Capacidad de comunicación: debe manejar la comunicación de manera que posibilite el entendimiento en el grupo de trabajo. Debe saber transmitir ideas, conocimientos y argumentos de manera clara y convincente, adaptándose a las características de la situación y a través de diferentes medios. Establecer una buena comunicación, permite al jefe ser un gran líder, a la vez está ligado con la motivación.
- 4.4.2 Capacidad para motivar a otros: debe tener la fuerza y el carisma para estimular a todo un equipo de trabajadores, para que voluntaria y armónicamente trabajen en conjunto para conseguir metas en beneficio de la empresa.
- 4.4.3 Ser honesto: la transparencia es un valor vital, para conseguir que un equipo trabaje en la misma dirección y con ánimo, un jefe necesita ser claro, honesto y que sus acciones sean consecuentes con sus palabras. Decir la verdad, aunque no todo el mundo esté de acuerdo es una virtud que lleva al éxito, además es una herramienta que ayuda a resolver los conflictos.
- 4.4.4 Analizar y resolver: la capacidad de analizar y resolver problemas es muy importante en un líder, forma parte de las competencias que definen su rol en la empresa. Para esto hace falta una combinación de gran poder de análisis y desenvolvimiento.
- 4.4.5 Buscar resultados: la actitud proactiva es otro rasgo indispensable. Los resultados no se consiguen solos, hace falta trabajo y perseverancia.
- 4.4.6 Fortalecer las relaciones: es importante crear vínculos, principalmente con el equipo de trabajo y además con los superiores, los clientes, los proveedores, los intermediarios y la competencia.
- 4.4.7 Adquirir experiencia: esta se construye con los años y es fundamental para liderar una empresa. Es importante construir una experiencia no solo en conocimientos, sino que demarque trayectoria y alcances, que sirva para guiar al resto del equipo y que permita tomar decisiones acertadas en beneficio del equipo y de las necesidades de la empresa.

- 4.4.8 Ayudar al desarrollo de otros: un gran líder sabe que la mejor manera de sacar adelante un proyecto, es contar con un buen equipo que lo respalde. Por eso, además de dedicarle tiempo y esfuerzo a su propia formación, debe reservar tiempo y recursos para el desarrollo de su equipo.
- 4.4.9 Creatividad, Innovador y carismático: considerando el ritmo empresarial actualmente, un líder requiere la capacidad de reinventarse constantemente, ofrecer soluciones e ideas innovadoras, ya que triunfa quien lleva un paso por delante de los demás, quien descubre una nueva solución, un nuevo producto, una nueva estrategia. (Riquele, 2017)

#### **4.5 Estilos de Liderazgo**

Muchas empresas han optado por diversificar el liderazgo en más de un cargo. Es decir, funcionan con un sistema descentralizado en el que cada uno de los responsables tiene un cierto nivel de incidencia en las decisiones que afectan a la organización en su conjunto. Este tránsito del liderazgo unitario a los liderazgos simultáneos ha provocado que los expertos en la materia definan nuevos estilos. Por supuesto, no son definitivos. Cada empresa los asume los adapta a sus necesidades. Entre los modelos de liderazgo más destacados podemos mencionar algunos como:

- 4.5.1 Autocrático: en este modelo, los líderes tienen el control absoluto de las decisiones. Los miembros de los equipos se limitan a seguir las directrices que les han sido marcadas al inicio de los procesos. Tampoco los cargos de staff, aquellos que se adhieren a la organización sin que sean parte de ella, tienen influencia.
- 4.5.2 Laissez-faire: en francés, la expresión 'laissez-faire' significa «dejar hacer». Este estilo de liderazgo promueve la libertad de los trabajadores. La monitorización de los procesos se realiza de vez en cuando. Es usual en grupos de mucha experiencia.

- 4.5.3 Carismático: los líderes carismáticos basan su función en el entusiasmo, la engería y la proactividad. Son referentes de aquellas personas que tienen a cargo.
- 4.5.4 Democrático: a diferencia del liderazgo burocrático, este estilo de liderazgo promueve la interacción y la participación de las personas que conforman los grupos de trabajo. Sus voces tienen importancia y valor a la hora de las decisiones.
- 4.5.5 Operativo: el liderazgo operativo se centra en las acciones antes que las personas. Al líder de este tipo le interesan sobre todo los resultados. El personal que tenga a cargo no importa en exceso; importan su desempeño y su productividad.
- 4.5.6 Transaccional: en este modelo, los colaboradores y el líder de equipo llegan a un pacto, por lo general de carácter económico, en el que acuerdan el intercambio de un salario o bonificación a cambio de la ejecución de ciertas labores. Lo más importante es el pacto; no importan tanto ni las relaciones ni los niveles de motivación.
- 4.5.7 Transformacional: el objetivo de este tipo de liderazgo es influir y transformar positivamente a los grupos de trabajo para la consecución de objetivos. Se basa en la inspiración, la motivación y el entusiasmo. Algunas empresas lo usan como el complemento del estilo de liderazgo transaccional, basado, recordemos, en los resultados. (Tarradelles, 2016, pág. 175)



## 4.6 Las bases para ser un buen líder de ventas

Mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey, 2012)

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rico del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

- 4.7.1 La cantidad de representantes de ventas requeridos se establece dividiendo el total de visitas anuales requeridas entre el promedio anual de visitas hechas por un representante de ventas. (Chong, 2000, pág. 152)

## **CAPÍTULO V: Motivación de la fuerza de ventas.**

La motivación comienza cuando un individuo siente una necesidad. Ésta es luego transformada y dirigida para apoyar o permitir el desempeño de aquella conducta, meta para reducir la necesidad sentida. (Chavez, 2009)

La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. (Ramírez, 2012)

## **5.1 Concepto de Motivación**

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. (Julián Perez, 2008)

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

## **5.2 Importancia de la Motivación**

La motivación es lo que nos hace activar nuestro cuerpo y nuestro espíritu en pos de lograr algo, es poner en movimiento ambas partes para obtener los resultados esperados. Según lo que establecen muchos especialistas en el tema, el poder cumplir con determinados objetivos se debe en un 30 por ciento a la práctica que llevamos a cabo y un 70 por ciento a la motivación que tenemos a la hora de realizar la actividad. (Andjus, 2015)

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en los negocios. Para crear y mantener un alto nivel de motivación es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada trabajador se corresponde con la misión y visión de la organización. (Leal A. , 2013)

La motivación aunque es esencial para todos los ámbitos existenciales, la importancia de la motivación en el campo laboral es mayor desde el punto de vista de los beneficios sociales y económicos que la productividad de las empresas implica, de allí que muchas teorías administrativas se basen en este concepto.

Por ejemplo, una de las teorías de motivacionales más conocida es la de Abraham Maslow quien sostiene que el ser humano como parte de su realización asciende por una pirámide de escalas, iniciándose en un nivel de necesidades básicas fisiológicas (comer, dormir...) para luego subir al nivel de seguridad, nivel social, estima y por último llegar a la autorrealización.

Según Maslow un individuo normal con sus necesidades fisiológicas básicas cubiertas cuando ingresa en una empresa que le brinda seguridad, trata por todos los medios de integrarse en algún grupo, de encontrar amigos haciendo que su autoestima aumente y con ello su disposición al trabajo.

Figura (5.2) Pirámide Maslow



Fuente: Abraham Maslow, "Una teoría sobre la motivación humana de 1943".

### 5.3 Motivación de la fuerza de ventas

La motivación es la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. (Leal A. , Prezi, 2013)

Varios estudios han demostrado que la mejor manera de mantener productivos a los colaboradores de una empresa es a través de la motivación, la cual no debe basarse sólo en el aspecto económico como muchas empresas aún creen (un paquete de prestaciones y remuneraciones es importante), pero no es lo único que se requiere para llegar a los índices de desempeño esperados en las organizaciones y mantenerlos.

Uno de los principales factores no monetarios e intangibles que conservan a la fuerza de ventas contenta con su trabajo –y que también es de alto valor agregado para la empresa–, es la capacitación. A medida que un colaborador sabe realizar mejor y más profesionalmente su trabajo y conoce todas las características del producto o servicio que promueve, mayor será su desempeño final en el campo y su actitud con los clientes será de apertura y seguridad, porque no existirá ningún área desconocida por él.

El reto de hoy en día consiste en ¿cómo un director o gerente de ventas mantiene motivada al mismo tiempo a toda su fuerza de ventas cuando cada uno de los integrantes es diferente? Parece una pregunta sumamente difícil de responder, pero no lo es: lo ideal es lograr acercarse abiertamente con cada uno de los colaboradores y entender el rol que cada uno juega dentro del equipo de ventas para darle a cada quien su lugar y las funciones, zonas y clientes que mejor manejará por sus características personales.

En el área de capacitación del área de ventas reconocemos nueve personalidades diferentes de los vendedores. A continuación, se mencionan y se sugiere la forma de tratarlas y motivarlas en cada caso: (Marshall, 2002)

## Personalidades diferentes de los vendedores

Descripción	Motivación por área	Motivación pública
Perfeccionista	Darle funciones de alto nivel de responsabilidad	Reconocer su esfuerzo por cumplir reglas y generar planes
Ayudador	Darle funciones de alto grado de sociabilidad.	Una palmada o un diploma serán suficientes.
Alcanzador	Darle funciones que requieran alcanzar altos objetivos.	Con un reconocimiento público.
Individualista	Funciones en las que pueda destacar él solo.	Agradecerle su importante colaboración individual para el total de la compañía.
Observador	Darle funciones en las que la investigación y búsqueda sean la clave.	Sólo necesita tiempo suficiente para lograr su objetivo
Jugador de equipo	Darle funciones que involucren a otros miembros de la organización.	Dar a conocer a todo su trabajo como líder de equipo.
Entusiasta	Darle funciones que requieran mucha energía, sin importar las metas.	Invitarlo a fiestas y viajes o cualquier evento o actividad deportiva o recreativa.
Líder	Ponerlo a cargo de colaboradores que no sepan trabajar solos.	Reconocerle su esfuerzo siempre en privado.
Tranquilo	Ponerlo a resolver conflictos, pues siempre encontrarán el balance y los acuerdos.	No se requiere motivación alguna, sólo querrá ver todo en orden.

Estas nueve personalidades permitirán a cada responsable del área de ventas mantener motivado a todo su equipo de trabajo, independientemente del plan de compensaciones que se maneje. Esto genera un ambiente muy adecuado para evitar que después de un gran esfuerzo e inversión en mantener capacitada y motivada a la fuerza de ventas, ésta se desintegre y, peor aún, se vaya con la competencia. Además, es un arma sencilla para disminuir la creciente rotación de personal en el área de ventas. (McGraw-Hill, 2002)

## **5.4 Factores de motivación**

El conjunto de necesidades que explican el comportamiento de las personas son lo que denominamos factores motivadores o motivos.

Existen tres grupos básicos de motivadores:

### **5.4.1 Motivadores Orgánicos:**

(Necesidades básicas derivadas de la condición del hombre y orientadas a la supervivencia). Son las necesidades fisiológicas y de seguridad.

### **5.4.2 Motivadores Sociales**

(El hombre es de naturaleza social, las necesidades son de tipo afectivo, de relación, de participación lo que se sintetiza en la necesidad de afiliación o asociación).

### **5.4.3 Motivadores psicológicos**

(Necesidades relativas al ego, producto de la mente humana y se manifiestan en la Autorrealización, estima, poder, logros, competencia). (Castro, 2005)

## 5.5 Técnicas de la motivación

Estas técnicas favorecen un buen clima laboral que permitirá un trabajo cómodo en la empresa para todas las personas que forman parte de la organización:

- 5.5.1 Establecer metas y objetivos: definir unos objetivos empresariales es imprescindible para motivar a los trabajadores. Saber dónde hay que llegar es fundamental para poder ver si se han cumplido las expectativas generadas.
- 5.5.2 Premiar logros y poner incentivos: cuando se cumplen los objetivos que acabamos de comentar es necesario reconocer a los empleados el trabajo realizado. Para ello, se puede premiar a los trabajadores por conseguir algún objetivo importante o establecer incentivos para empleados que mejoren sus condiciones por los retos que se vayan consiguiendo.
- 5.5.3 Formación a los trabajadores: cuando los trabajadores reciben formación en la empresa reciben un extra de motivación ya que saben que van a aprender nuevas cosas que les va a permitir desarrollarse profesionalmente, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos, que le permitirán mejorar su situación o promocionar dentro de la empresa.
- 5.5.4 Salario adecuado: aunque para muchos no es lo más importante en un trabajo, el salario es una de la forma de valorar y motivar a los trabajadores. Si el trabajador considera que recibe un salario adecuado para su puesto de trabajo se encontrará motivado para trabajar en el día a día. Es conveniente que no existan grandes diferencias entre trabajadores que ocupan el mismo puesto de trabajo para que los trabajadores no se sientan infravalorados.



- 5.5.5 Sitio ideal en la empresa: la empresa debe preocuparse por situar a sus trabajadores en los puestos de trabajo que más se adecuen a su perfil. De esta forma, los trabajadores estarán más cómodos ya que harán lo que de verdad les gusta. Es imprescindible tener esto en cuenta en la contratación de trabajadores, pero también se debe revisar con el tiempo para saber si los empleados quieren cambiar de proyecto o hacer otras cosas en la empresa.
- 5.5.6 Integración y participación: es fundamental que los empleados se sientan parte importante de la empresa. Por ello, desde el primer momento hay que favorecer la integración de los empleados en la organización. Además, también hay que permitir y potenciar la participación de los trabajadores, para que aporten nuevas ideas para la empresa. Eso no significa que se vayan a cumplir todas sus demandas, pero sí tenerlas en cuentas para mejorar los diferentes aspectos de la compañía.
- 5.5.7 Coaching: el Coaching en la empresa es una de las técnicas de motivación laboral más importantes, ya que permite a los trabajadores a mejorar en todos los aspectos laborales. Permite mejorar la comunicación entre las personas, el ambiente y potenciar las capacidades de cada uno de los trabajadores. De esta forma, la gestión de equipos y el rendimiento de la empresa se ve beneficiada en todos sus ámbitos. (Caurin, 2017)

## 5.6 Como motivar vendedores

Estamos acostumbrados a penalizar cuando algo se hace mal. Lo que espera un vendedor es que le elogien cuando hace algo que esté realmente bien. Eso será un refuerzo positivo. Pero, ¡cuidado! El vendedor reconocerá si el elogio es sincero por lo que tendrá que salir de dentro de uno mismo.

Hay dos principios para motivar a las personas: reconocimiento y aprecio. Son principios claros por todos reconocidos pero que exigen, por parte del Director Comercial, tiempo y dedicación para que sean llevados correctamente y surtan efecto:

5.6.1 Hay que ser más concretos: en vez de decirle “Lo has hecho bien en Industrias SRU”, es mejor decirle “Realmente me he quedado impresionado cómo has conseguido penetrar en Industrias SRU pues me parece difícil como cliente. Otros lo habrán intentado sin conseguirlo. Realmente te felicito”

Cuando somos demasiado breves suena todo a “frase hecha”. Sin embargo, si lo explicamos y profundizamos, la otra persona tendrá la sensación de que le prestamos realmente atención.

5.6.2 Hacerlo lo antes posible: el refuerzo debe ser hecho cuanto antes para que tenga efectividad. Si esperamos a la reunión de fin de mes no provocaremos una mejora en su actitud y el reconocimiento tardío quedará como concepto “obligatorio y oficial” por nuestra parte”.

Podemos aprovechar un café común matinal o cualquier otra ocasión cercana. Hay que tratarle como persona: No felicitar por email o por teléfono (si es que no hay más remedio). La mejor motivación se hace en persona sintiendo el vendedor el calor y la honradez con que el Director Comercial hace el elogio.

- 5.6.3 Reconocerlo en público: a todos nos gusta que nos reconozcan y más si es frente a los demás, bien sean los compañeros, clientes u otros jefes. Se puede en público, por ejemplo, celebrar una venta que haya tenido especial relevancia pues, aparte el ejemplo para el resto de vendedores, ha servido al crecimiento de la empresa y la consecución de cuota. Un buen momento para hacer esto son las reuniones del departamento comercial. Un ejemplo de ello lo tenemos en algunas empresas donde celebran “el empleado del mes”.
- 5.6.4 Motivar con símbolos visibles: esto es algo en lo que los norteamericanos llevan clara ventaja a los europeos a los que nos da más vergüenza este tipo de motivadores. Hablo de, por ejemplo, un pisapapeles honorífico, una foto en el tablón e, incluso, algún regalo tipo viaje corto, entradas al teatro, restaurante, etc. Esto siempre funciona y hay que saber hacerlo de corazón y dedicar un tiempo a pensarlo “con cariño”. (Ruiz, 2016)

## Conclusión

El éxito o fracaso de muchas empresas, se ha debido al desempeño de su fuerza de ventas, ya que debe ocupar un papel prioritario dentro de cualquier compañía, ya que será quien consiga el mayor margen de beneficios posibles, gracias a su naturaleza con el enlace con el mercado.

En el presente trabajo se describen los argumentos teóricos, establecidos en el proceso de administración de la fuerza de ventas, así como define Philip Kotler y Gari Armstrong señala que la fuerza de venta representa, a la empresa ante los consumidores, facilitándoles la información, asesoramiento y ayuda, actuando como porta vos de los clientes ante la organización. En cuanto a la selección de las técnicas motivacionales que se describen en el proceso de selección, ya que se encarga de elegir a los empleados ideales haciéndoles que desarrollen habilidades de liderazgo como el elemento fundamental de las fuerzas de ventas, en donde la motivación no solo debe ser monetaria o intangible, por lo cual, otra perspectiva puede ser la capacitación del personal en donde los colaboradores conoce todos los procesos de un producto o servicio, donde demostrara su buen desempeño, actitud y seguridad ante los clientes.

La dirección de la fuerza de venta es primordial en la vida de la organización por que produce una definición clara de las obligaciones del vendedor, es por esto que debemos cuidar el equipo de ventas durante todo el ciclo de vida de la empresa y cambiar así la forma de actuación de él para que la innovación que se lanzara al mercado sobreviva y se culmine exitosa. Desarrollar adecuadamente un modelo AIDA puede ser de gran utilidad para una empresa.

## Bibliografía

[Merc378242esp2010 Reclutamiento, selección y motivación de la fuerza de venta.](#)

[Merc378242 Gar2012, Mercadotecnia, administración de la fuerza de ventas, reclutamiento, selección y entrenamiento](#)

[Merca, Evaluación de la fuerza de ventas](#)

[Merc378242, MEJ, Comportamiento de la fuerza de ventas](#)

[Admon378242MOR2009, administración de recursos humanos](#)

[Admón. evaluación de las fuerzas de ventas](#)

[Admon378242Mal, reclutamiento y selección del personal en el sector publico](#)

[MER378242,Gal,2012. Evaluación de las fuerzas de ventas.](#)

(2010). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de eumednet.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>

(13 de 1 de 2012). Recuperado el 4 de 10 de 2017, de Gerencie.com: [www.gerencie.com/crecimiento-empresarial-organico-y-por-adquisiciones.html](http://www.gerencie.com/crecimiento-empresarial-organico-y-por-adquisiciones.html)

Alina. (sf de sf de sf). *joblers*. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de [www.joblers.net/causas-del-absentismo-laboral.html](http://www.joblers.net/causas-del-absentismo-laboral.html)

Alina. (SF de SF de SF). *joblers*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2017, de [www.joblers.net/causas-del-absentismo-laboral.html](http://www.joblers.net/causas-del-absentismo-laboral.html)

Alvarez, M. (10 de 12 de 2013). *grupo albes*. Recuperado el 29 de 09 de 2017, de <http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/>

amell28. (19 de Septiembre de 2011). *Club ensayo*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Biograf%C3%ADas/La-direcci%C3%B3n-de-ventas-definici%C3%B3n-e-importancia/65518.html>

Ana Gardey, J. P. (2008).

Anderson Rolph, Hair Joseph y Bush Alan. (1996). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw Hill.

Andjus, D. (2015).

Aneas Xisco Mingorance. (05 de 01 de 2011). *Reclutamiento y seleccion de la fuerza de eventas*. Obtenido de <http://www.xiscomingorance.com/2011/01/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>

Aneas, X. M. (octubre de 2010). *Blogger*. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/17775867060548905720>

- Aneas, X. M. (5 de enero de 2011). *Nueva Economía*. Obtenido de <http://www.xiscomingorance.com/2011/01/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>
- Angel. (2011).
- Antunez, G. (2014).
- aradas, A. (21 de Marzo de 2016). <http://www.cuestioneslaborales.es/>. Recuperado el 02 de diciembre de 2017, de <http://www.cuestioneslaborales.es/la-enfermedad-profesional/>
- Armstrong. (2008).
- Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Arturo, R. (2012).
- Arturo, R. (05 de 05 de 2012). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>
- Atalaya, M. (5 de Septiembre de 1999). *sisbib*. Recuperado el 28 de octubre de 2017, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S. (2012). *BBVA con tu empresa*. Recuperado el 4 de 10 de 2017, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/crecimiento-organico-frente-a-crecimiento-corporativo-eleccion-implicaciones>
- Barcelo, J. c. (2016). *Direccion de recursos humanos*.
- bembibre, C. (8 de febrero de 2013). [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com). Recuperado el 2 de diciembre de 2017, de [www.definicionabc.com/social/accidente-de-trabajo.php](http://www.definicionabc.com/social/accidente-de-trabajo.php)
- blogspot.com. (14 de octubre de 2010). Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de [blogspot.com: http://ujn-ledesman.blogspot.com/2010/10/relacion-entre-demanda-dependiente-e.html](http://ujn-ledesman.blogspot.com/2010/10/relacion-entre-demanda-dependiente-e.html)
- Brecht, B. (2017). *debitor*.
- Bretones Díaz. (s.f.).
- Brown Paul B. (s.f.). *clientes para siempre*.
- Bueno, J. (15 de julio de 2015). Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de [wudatime.com: http://wudatime.com/es/productividad/4-grandes-factores-que-afectan-la-productividad/](http://wudatime.com/es/productividad/4-grandes-factores-que-afectan-la-productividad/)
- camarco, p. (sf de sf de sf). *eumed*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Cardini, J. b. (s.f.).
- Castro, J. D. (2005). *Objetivos de la motivacion, Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Piramide (Grupo Anaya).
- Caurin, J. ( 2017).

- Cerem Comunicación. (20 de junio de 2016). *Cerem*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de <https://www.cerem.es/blog/el-caos-del-crecimiento-la-curva-de-greiner>
- Chavez, Y. A. (7 de junio de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-de-la-fuerza-de-ventas/>
- Chiavenato. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. . (2009). *Gestión de Talento Humano*. (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. . (2011). *Administración de Recursos Humanos* . (Novena ed.). México: Mc.
- Chong, J. L. ( 2000). *Promoción de Ventas, Pearson Educación*. México: 2da ed.
- Chong, J. L. (2000). *Promoción de Ventas*. 2da ed. México, Pearson Educación.
- (2019). *clasificacion*.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencia*. (Primera ed.). Venezuela:.
- Data CRM*. (17 de 11 de 2017). Obtenido de <https://www.datacrm.com/blog/la-importancia-de-la-fuerza-de-ventas/>
- Definico xyz*. (2015). Obtenido de <https://www.definicion.xyz/2018/04/direccion-y-administracion-de-ventas.html>
- Definicion abc. (SF de SF de SF). *Definicion abc*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/ausencia.php>
- Definicion*. (sf de sf de sf). Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://definicion.mx/proceso>
- definicionABC. (SF de SF de SF). Recuperado el 15 de octubre de 2017, de definicionABC: <https://www.definicionabc.com/general/materia-prima.php>
- Diaz Bretones, F. y. (2003). *seleccion y formacion del personal*. Granada: de la Universidad de granada.
- diccionario actual*. (sf de sf de sf). Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://diccionarioactual.com/organizar>
- Domingo, C. (sf de sf de sf). *el viaje de la innovacion*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de [www.elviajedelainnovacion.com/que-es-la-innovacion](http://www.elviajedelainnovacion.com/que-es-la-innovacion)
- DUBRIN, A. J. (2008). *RELACIONES HUMANAS, Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017
- EAE. (2019). *Escuela de negocio segun el ranquing*. 2da edicion.
- Ecu, R. (s.f.).
- enjoyol. (31 de mayo de 2010). *enjoyol*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de <http://enjoyol.blogspot.com/2010/05/ventajas-y-desventajas-productividad.html>
- Fischer Laura y Espejo Jorge, M. G. (2004). *Mercadotecnia*. Tercera Edición.
- Fuentes, E. M. (2011). *liderazgo*.

- galeon.com*. (sf). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://tusaludlaboral.galeon.com/productos1356473.html>
- García, F. (2014). *Finanbolsa*.
- Gardey, J. P. (2011). *Definicion.de*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Gardey., J. P. (2014.). *Definición de cliente potencial*.
- Gilbert, C. (1985). *Determinantes del rendimiento del vendedor*. Academia de marketing ciencia, Atlanta.
- Gonzales, A. (2018).
- Gonzales, N. G. (SF de SF de SF). *wikirrhh*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <https://wikirrhh.wikispaces.com/Rotaci%C3%B3n#discussion>
- Gonzales, R. (6 de agosto de 2012). *Randolpgr16.blogspot*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de <http://randolpgr16.blogspot.com/>
- González, R. (1 de 8 de 2012). *el ausentismo laboral*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de [randolpgr16.blogspot.com/](http://randolpgr16.blogspot.com/)
- grupo ALBE. (31 de octubre de 2017). *www.grupoalbe.com*. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/>
- Guillermo Stambuyi Howard, J. B. (s.f.). *Escuela de venta*.
- Guillermo Stambuyi Howard, J. B. (s.f.). *Global escuela de venta*.
- Hamel, G. (sf de sf de sf). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html>
- hill, b. (sf de sf de sf). *pyme*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-factores-que-afectan-la-satisfaccin-laboral-5679.html>
- importancia.org. (sf de sf de sf). *importancia.org*. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de [www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php](http://www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php)
- Infoautónomos. (7 de 11 de 2014). *Infoautónomos*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de <http://infoautonomos.economista.es/habilidades-directivas/productividad-pymes-autonomos/>
- Ingram, D. (s.f.).
- innovation factory*. (29 julio 2013).
- intercomarca, m. (sf). *tipos y causas*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de [www.mutua-intercomarcal.com/pabsentismo/teoria/8/Tipos-y-causas](http://www.mutua-intercomarcal.com/pabsentismo/teoria/8/Tipos-y-causas)
- Jarrín, A. (11 de 11 de 2006). *Creating*. Recuperado el 17 de 10 de 2017, de [www.creating.com.ve/articulos/DesarrolloCrecimiento.pdf](http://www.creating.com.ve/articulos/DesarrolloCrecimiento.pdf)



Julián Pérez Porto, A. G. (2012).

Julián Perez, M. M. (2008).

(julio 2019).

kevin. (SF de SF de SF). *scribd*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de [es.scribd.com/document/342187050/Caracteristicas-Del-Comportamiento-Organizacional-2](http://es.scribd.com/document/342187050/Caracteristicas-Del-Comportamiento-Organizacional-2)

Kotler Philip, A. G. (2004). *Marketing*. 10a. Edición.

Kotler Philip, P. H. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava Edición.

Kotler, P. (. (1999). *Adquisición, retención y desarrollo de los clientes leales*. Barcelona (España): Paidós Ibérica, S.A. .

Leal, A. (11 de 10 de 2013). *Prezi*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>

Leal, A. ( 11 de Octubre de 2013). *Prezi*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>

Leal, A. (11 de 10 de 2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/c4404gkzsumr/motivacion-de-la-fuerza-de-ventas/>

Lean. (mayo 2018).

Linsally, D. (s.f.). *academia.edu*. Obtenido de [https://www.academia.edu/11527162/RECLUTAMIENTO\\_Y\\_SELECCIÓN\\_DE\\_LA\\_FUERZA\\_DE\\_VENTAS\\_4\\_El\\_valor\\_de\\_contratar\\_buenos\\_empleados](https://www.academia.edu/11527162/RECLUTAMIENTO_Y_SELECCIÓN_DE_LA_FUERZA_DE_VENTAS_4_El_valor_de_contratar_buenos_empleados)

Lisanlly Díaz. (s.f.). *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS*. Obtenido de [https://www.academia.edu/11527162/RECLUTAMIENTO\\_Y\\_SELECCIÓN\\_DE\\_LA\\_FUERZA\\_DE\\_VENTAS\\_4\\_El\\_valor\\_de\\_contratar\\_buenos\\_empleados](https://www.academia.edu/11527162/RECLUTAMIENTO_Y_SELECCIÓN_DE_LA_FUERZA_DE_VENTAS_4_El_valor_de_contratar_buenos_empleados)

Lisanlly, D. (s.f.). *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS 4 El Valor de contratar buenos empleados*. Obtenido de [https://www.academia.edu/11527162/RECLUTAMIENTO\\_Y\\_SELECCIÓN\\_DE\\_LA\\_FUERZA\\_DE\\_VENTAS\\_4\\_El\\_valor\\_de\\_contratar\\_buenos\\_empleados](https://www.academia.edu/11527162/RECLUTAMIENTO_Y_SELECCIÓN_DE_LA_FUERZA_DE_VENTAS_4_El_valor_de_contratar_buenos_empleados)

LosRecursosHumanos.com. (15 de enero de 2016). Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal-ventajas-y-desventajas/>

Maritza, T. (26 de julio de 2008). Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de INFOCALSER: <http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>

Mark w. Jhonston, Greg w. Marshall. (2009). *Administracion de ventas*. Novena Edicion.

Mark w. Jhonston, Greg w. Marshall,. (2009). *Administracion de ventas*. Novena Edicion.

Marshall, G. (2002). *Sales force Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Matías. (2017).

- Maya, J. S. (s.f.). *Desarrollo personal y finanzas*.
- Mayhew, R. (sf). Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de eHow en español:  
[http://www.ehowenespanol.com/tipos-rotacion-personal-info\\_456654/](http://www.ehowenespanol.com/tipos-rotacion-personal-info_456654/)
- McGraw-Hill. (2002).
- merco, R. (2019).
- Merino, J. P. (2004). *definicion.de*. Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de  
<https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Michael A. Hitt, J. S. (2006). *administracion*. Mexico: Pearson Education, Inc. Recuperado el 15 de 10 de 2017
- Mingorance, A. X. (05 de 01 de 2011). *Reclutamiento de la fuerza de ventas*. Obtenido de  
<http://www.xiscomingorance.com/2011/01/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>
- monografias*. (2010). Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/La-organizaci%C3%B3n-de-ventas-F3T65CGPJ8G2Z>
- monografias*. (2010). Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Organizacion-del-departamento-de-ventas-FKR8BSYBY>
- monografias*. (2012). Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/La-importancia-de-la-direccion-de-ventas-FKJGXVPJDUNZ>
- Montenegro, E. N. (2015). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de FundaPymes:  
<https://enriquenunezmontenegro.com/como-mide-crecimiento/>
- Olivares, L. A. (2011). *Ventaja Competitivas Empresariales*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.  
Recuperado el 28 de Noviembre de 2017
- Palacios, J. (20 de julio de 2013). *slideshare*. Recuperado el 16 de enero de 2018, de  
[www.slideshare.net/jorgeamericopalaciospalacios/permisos-y-licencias-laborales](http://www.slideshare.net/jorgeamericopalaciospalacios/permisos-y-licencias-laborales)
- parrado Camilo. (s.f.).
- perez, o. (5 de abril de 2016). *peoplenext*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de  
<http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Pérez. P. j, G. A. (2008). Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de definicion.de:  
<https://definicion.de/productividad/>
- Phillip Kotler . (s.f.). *MERCADOTECNIA*. 3ra. edición.
- Pinto, J. C. (17 de mayo de 2013). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de Blogger:  
<http://ausentismolabora.blogspot.com/>
- Prado, J. d. (21 de noviembre de 2016). Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de IMF Business School: <https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/carga-fisica-de-trabajo/>

- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (Quinta ed.). Madrid: Diaz de santo.
- Quintero, T. (28 de julio de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>
- R, A. (2012).
- R, P. (s.f.).
- R. V. Dola. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. (Tercera ed.). España: Mc.
- Raffino, M. E. (20 de febrero de 2019). *Reclutamiento*. Obtenido de <https://concepto.de/reclutamiento/>
- Ramírez, A. (2012).
- randstad. (8 de octubre de 2014). Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/randstad-toma-nota-octubre/>
- reid L, A. (s.f.). *Técnicas modernas de ventas y sus aplicaciones*. Diana.
- retos-directivos. (13 de abril de 2015). *retos-directivos*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de [retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/](https://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/)
- right. (2019).
- Riquele, M. (09 de marzo de 2017). *web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-liderazgo-listado-de-las-principales-habilidades-de-liderazgo-de-los-jefes-exitosos/>
- Robert N. Lussier, C. F. (s.f.).
- RPUJOLS. (14 de JUN de 2015). *EOI*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2015/06/14/clientes-satisfechos-beneficios/>
- Ruiz, F. J. (13 de junio de 2016). *Asesor en Dirección Comercial experto en ventas y estrategia comercial para ayudar a las empresas a vender mejor y más*. Obtenido de <https://laventaperfecta.com/2016/06/13/como-motivar-vendedores/>
- Sewell Carls. (s.f.). *clientes para siempre*.
- Significados*. (28 de 01 de 2015). Obtenido de <https://www.significados.com/cliente/>
- sn. (sf). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://15consumismo.blogspot.com/2010/09/la-obsolencia.html>
- sn. (sf). Recuperado el 5 de 10 de 2017, de <https://www.caracteristicas.co/productividad/>
- Talladerres, A. J. (s.f.).
- Tarradellas, J. (2016). *OBS*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/conoce-los-estilos-de-liderazgo-mas-empleados-en-el-sector-empresarial>

- Team Building. (12 de febrero de 2016). *aguaeden*. Recuperado el 28 de octubre de 2017, de [www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos/](http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos/)
- telcel, s. (7 de octubre de 2016). Recuperado el 11 de noviembre de 2017, de soluciones telcel: <http://www.telcelsoluciones.com/articulos/importancia-de-la-productividad-en-los-negocios>
- the water y coffee company. (20 de 02 de 2015). *Conoce los factores que más influyen en la productividad de las empresas*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/conoce-los-factores-que-mas-influyen-en-la-productividad-de-las-empresas/>
- Toro. (1992).
- Toro. (1992).
- Ucha, F. (2013). *Definicion ABC*.
- universidad icesi. (2009). Recuperado el 11 de 10 de 2017, de consultorio de comercio exterior: [www.icesi.edu.co/.../2009/02/10/competitividad-en-las-empresas](http://www.icesi.edu.co/.../2009/02/10/competitividad-en-las-empresas)
- velez, j. (SF de SF de SF). *ABCES*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de [ABCES\\_Licencias\\_Laborales%20\(1\).pdf](http://ABCES_Licencias_Laborales%20(1).pdf)
- ventura, S. (SF de SF de SF). *gestion.org*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2017, de [www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/5440/el-conflicto-laboral/](http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/5440/el-conflicto-laboral/)
- Vera, D. (19 de octubre de 2018). *endor*. Obtenido de <https://www.grupoendor.com/organizacion-fuerza-ventas/>
- Walkers, C. F. (2000). *Administracion de ventas*. MC Graw Hill.
- Walkers, f. (2000). *crecenegocios*.
- Yamal, A. C. (22 de junio de 2010). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-de-la-fuerza-de-ventas/>
- Yamal., A. C. (22 de junio de 2010). <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-de-la-fuerza-de-ventas/>.
- Zamora, j. (2017). *Estrategias de ventas*.
- Zúñiga, O. (sf). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de Pymerang: <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/984-empowerment-cuando-el-empresario-trabaja-para-sus-subordinados>
- Zurita, R. (18 de enero de 2010). Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de egea: <http://egea.cl/satisfaccion-laboral/>