



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA DESARROLLO DE EQUIPOS
DE VENTAS EN AGENCIA NINJATO BTL”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

MÓNICA RAMÍREZ ARMENTA

Directora:

M.C.O. ANA SILVIA LÓPEZ MILLÁN

Hermosillo, Sonora, México.

16 de marzo de 2022



ISO 9001:2015
Sistema de Gestión de Calidad Certificado



CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 16 de marzo del año 2022 la que suscribe C. Mónica Armenta Ramírez , alumna de la maestría en Administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado “Diseño de Estrategias de Liderazgo para desarrollo de equipos de ventas en agencia Ninjato BTL” bajo la dirección de M.C.O. Ana Silvia López Millán y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: “monicaarmentaramirez@gmail.com”. Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

A T E N T A M E N T E

MONICA ARMENTA RAMIREZ



AGRADECIMIENTOS

Hoy he concluido una etapa de mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia en preparación profesional y educativa, sin embargo, este logro no lo hice sola, hubo personas muy valiosas que estuvieron apoyándome durante todo este tiempo y a ellos va dedicado este trabajo y mi agradecimiento de por vida.

A mi familia, especialmente a mi madre quien ha sido la principal persona en mi vida que ha estado ahí en cada etapa apoyándome y dándome ánimos para que no me detenga.

A Dios por darme vida, salud y abrirme las puertas cuando se llega el momento.

A mi maestra y asesora Ana Silvia López Millán, que mucho mérito tiene ella en este trabajo, porque sabiendo mis limitaciones y dificultades hizo todo lo que estuvo en sus manos para que yo terminara este trabajo, sin ella no lo hubiera hecho.

A mis amigos Eduardo, Nuptse y Eugenio, gracias por su amistad y apoyo en todos esos meses.

Y gracias a todas esas personas de las cuales he aprendido y han aportado en mi camino.





RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en una agencia de mercadotecnia de nombre Ninjato BTL en la ciudad de Hermosillo, Sonora, dedicada a los servicios de creación y venta de proyectos publicitarios en su mayoría.

Dentro del área de ventas de la agencia los directivos detectaron una disminución en el ingreso que a su vez representaba una preocupación para ellos, ya que era una situación que se fue presentando mes con mes.

Debido a esta situación las personas encargadas del departamento, que eran los mismos directivos, se dieron a la tarea de facilitarme la labor de realizar este trabajo de investigación con la finalidad de encontrar las principales causas de esta reducción de ventas en el negocio, las cuales dieron pie a la propuesta de desarrollar estrategias de liderazgo en dicha agencia.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Capacitación, Estrategia, Mercadotecnia, Ventas





ABSTRACT

The present research work was developed in a marketing agency named Ninjato BTL in the city of Hermosillo, Sonora, dedicated to the services of creation and sale of advertising projects for the most part.

Within the sales area of the agency, the directors detected a decrease in income that in turn represented a concern for them, since it was a situation that was presented month after month.

Due to this situation, the people in charge of the department, who were the same directors, took on the task of facilitating the task of carrying out this research work in order to find the main causes of this reduction in sales in the business, which gave rise to the proposal to develop leadership strategies in said agency.

KEYWORDS

Leadership, Training, Strategy, Marketing, Sales



INTRODUCCIÓN

Agencia Ninjato BTL (por sus siglas en inglés *Below the Line* o debajo de la línea) es una agencia de mercadotecnia que tuvo su origen en la ciudad de Chihuahua, fue fundada por Oscar Toledo y abrió sus puertas en el estado de Sonora en el año 2013 en sociedad con Nadia Burgos.

Los servicios que ofrece la agencia son diseño de campañas de mercadotecnia, desarrollo y producción de materiales publicitarios, creación y desarrollo de conceptos para marcas nuevas, marcas ya existentes en el mercado, manejo de redes sociales, plataformas en línea, entre otros.

Las necesidades del mercado han ido cambiando y los clientes se han diversificado al tener múltiples opciones de compra en distintos canales de comercialización, es por ello que, desde el punto de vista de la mercadotecnia, las marcas se han visto en la necesidad de desarrollar conceptos innovadores que establezcan una diferencia sobre su competencia.

Dentro del giro de agencias de mercadotecnia en el estado de Sonora, Ninjato BTL es pionera en el desarrollo de este tipo de conceptos. La empresa está compuesta por las áreas de dirección, ventas, administración, compras y operaciones. La empresa está integrada por 6 personas de los cuales 3 son socios, siendo Nadia Burgos la socia mayoritaria. Dentro de sus principales clientes se encuentran: Heineken, Coca Cola, Interceramic, Uber, Grupo Coliman, Comex, entre otros.

Pese a lo innovador de su concepto y a su cartera de clientes, desde mediados del año 2017 se detectaron disminuciones en el ingreso, baja captación de clientes y la no renovación de contratos de las principales cuentas, situación que puso en alerta a los socios para encontrar las causas del por qué se estaban dando este tipo de acciones. En esta investigación se analizarán las posibles causas de la reducción del ingreso dentro del departamento de ventas y se buscará identificar aquellas estrategias que puedan aplicarse a fin de revertir dicha tendencia.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1 Antecedentes..... | 3 |
| 1.2 Planteamiento de la investigación..... | 7 |
| 1.3 Pregunta de investigación | 9 |
| 1.4 Objetivos..... | 9 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 9 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 9 |
| 1.5 Justificación | 9 |
| CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1 Antecedentes y concepto de liderazgo..... | 11 |
| 2.2 Concepto y definición de estrategia..... | 15 |
| 2.2.1 Estrategia de liderazgo en costes..... | 17 |
| 2.2.2 Estrategia de diferenciación..... | 18 |
| 2.2.3 Estrategia del enfoque..... | 18 |
| 2.3 Capacitación..... | 18 |
| 2.3.1 La capacitación y sus especies | 19 |
| 2.3.2 Capacitación directa: sus métodos | 19 |
| 2.3.2.1 Clases..... | 19 |
| 2.3.2.2 Cursos breves..... | 20 |
| 2.3.2.3 Becas..... | 20 |
| 2.3.2.4 Conferencias..... | 21 |
| 2.3.3 Capacitación Indirecta: sus medios | 22 |
| 2.3.3.2 Publicaciones..... | 22 |
| 2.3.3.3 Medios audiovisuales..... | 22 |
| 2.4 Concepto y definición de mercadotecnia | 23 |
| 2.5 Ventas | 25 |
| 2.5.1 Concepto de fuerza de ventas | 26 |
| 2.5.3 Funciones de la fuerza de ventas | 26 |
| 2.5.4 Organización de la fuerza de ventas..... | 28 |

| | |
|--|----|
| CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN | 29 |
| 3.1 Definición de investigación | 29 |
| 3.2 Enfoques que se han presentado en la investigación | 29 |
| 3.3. Diferencias entre enfoque cuantitativo y cualitativo | 30 |
| 3.4 Diseño de la investigación | 31 |
| 3.4.1 Definición de diseño de investigación..... | 32 |
| 3.5 Tamaño y selección de la muestra | 33 |
| 3.5.1 Definición de muestra | 33 |
| 3.5.2 Definición de población..... | 33 |
| 3.5.3 Tipos de muestras | 33 |
| 3.6 Tipo de cuestionario | 34 |
| 3.7 Recolección de datos | 35 |
| 3.8 Análisis de datos | 37 |
| CAPITULO 4. RESULTADOS | 39 |
| 4.1 Resultados de Liderazgo | 40 |
| 4.1.1 Estilo Visionario | 42 |
| 4.1.2 Estilo Afiliativo | 43 |
| 4.1.3. Estilo Democrático..... | 44 |
| 4.1.4 Estilos autoritario, timonel y coaching | 45 |
| 4.2 Resultados de Habilidades Comerciales | 47 |
| CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 63 |
| 5.1 Conclusiones tema liderazgo | 63 |
| 5.2 Conclusiones Habilidades Comerciales | 64 |
| 5.3 Recomendaciones | 66 |
| 5.4 Conclusiones generales | 69 |
| BIBLIOGRAFÍA | 71 |
| ANEXOS | 74 |

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La Secretaría de Economía (2018) en México es la instancia del Gobierno Federal responsable de formular y conducir las políticas de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país.

Sus principales funciones son formular, conducir, regular y controlar las políticas generales de industria, comercio exterior e interior, abasto y precios del país; con excepción de los precios de bienes y servicios de la Administración Pública Federal.

En México, la Secretaría de Economía es la dependencia responsable de realizar y administrar todos los apoyos dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), es por ello que este organismo estableció a través de la Ley sobre el Desarrollo y Competitividad de la PYME, la clasificación de estas empresas con base a su sector de actividad y considerando el número de empleados.

A través del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la clasificación de las empresas según el número de empleados, considera que la microempresa va de 0 a 10 empleados; la pequeña de 11 a 50 y la mediana de 51 hasta 250 empleados.

Desde hace tiempo las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México, han sido la principal fuente de ingreso de las familias y juegan un rol importante para el desarrollo del país, ya que son parte fundamental en la generación de fuentes de trabajo.

En el año 2018 en México se contabilizaron 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales el 99.8 por ciento fueron consideradas como MIPYMES

y se estima que aportaron el 42 por ciento del producto interno bruto (PIB) y generaron el 78 por ciento del empleo del país. Secretaría de Economía (2018)

Las micro, pequeñas y medianas empresas son quienes mueven gran parte de la actividad económica y generación de empleo, están presentes en la manufactura, comercio y servicio privado no financiero. Según los datos de la misma dependencia gubernamental, las posibilidades de éxito en el mercado local o nacional son en promedio del 25 y 30 por ciento, a diferencia del promedio a nivel mundial que representa el 40 por ciento aproximadamente.

Por tal motivo, es de suma importancia encontrar mecanismos y crear ambientes propicios para su desarrollo a través de herramientas que faciliten la capacitación al empleado y una óptima administración al negocio.

Esta misma dependencia, reporta que el 60 por ciento de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) cierran a los 2 años de haberse establecido, siendo algunas de las causas identificadas factores como la carencia de planeación estratégica y cultura empresarial; tecnología y procesos, mala administración, no conocen a la competencia, entre otros.

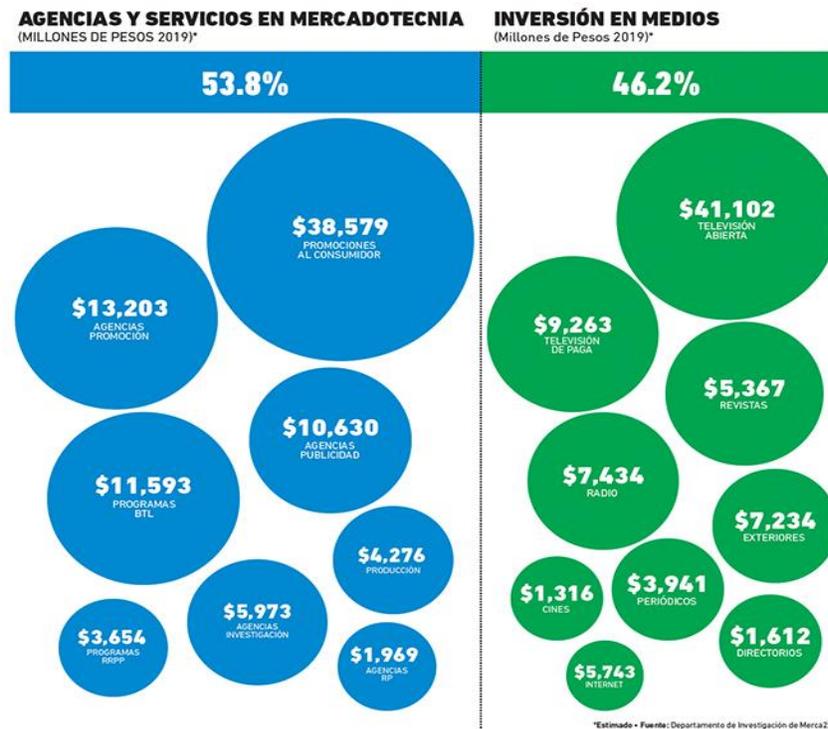
Considerando las categorías antes descritas, el presente trabajo de investigación se ubica en una microempresa con menos de 10 empleados: la agencia de mercadotecnia Ninjato BTL que tuvo su origen en la ciudad de Chihuahua en el año 2013 y fue fundada por Oscar Toledo.

Una agencia de BTL (por sus siglas en inglés significa *Below The Line* y en español significa bajo la línea) es una terminología del área de mercadotecnia que se refiere al empleo de formas no masivas de comunicación hacia el mercado con enfoque en segmentos específicos.

Se atribuye el término BTL, a la agencia inglesa Ogilvy cuando en 1999 en conjunto con su cliente de ese momento American Express crearon el plan de medios de la famosa marca de tarjetas de crédito como una manera de diferenciar los costos y la forma de trabajar.

La inversión estimada en México en el año 2018 para el desarrollo de BTL fue de 54.6 mil millones de pesos y para el año 2019 se estimó una inversión de 11.5 mil millones de pesos para la ejecución de campañas bajo este concepto. Revista Merca2.0 (2019)

Imagen 1.1 Inversión en agencias de mercadotecnia



Fuente: Revista Merca2.0

Una de las razones por las cuales se hace inversión en estos conceptos, es porque las marcas buscan cada vez más la diferenciación en el mercado para atraer clientes sobre su competencia y crear posicionamiento en un mayor número de nichos comerciales.

Agencia Ninjato BTL fue pionera en desarrollar este tipo de conceptos en el estado de Sonora a través de impulsar diversas ideas y detonar acciones de sus principales clientes.

Los proyectos de mercadotecnia que se diseñan en la compañía abarcan desde la creación del concepto, producción e instalación de materiales, servicio al cliente y ejecuciones de planes y lineamientos de marca establecidos por las empresas a través de diversos medios de comunicación o punto de venta.

La empresa, cuenta con sucursales en Chihuahua, Ciudad de México, Puebla, Cancún y Hermosillo, siendo esta última ciudad, donde la fundadora es Nadia Burgos, socia comercial de Toledo.

Entre los clientes de la agencia se encuentran: Coca Cola, Uber, Interceramic, Heineken, Comex, Haver & Boecker Mexicana, Farmacias YZA, BMW, Coliman, entre otras.

Agencia Ninjato BTL se encuentra en planes de expansión y desarrollo de nuevos servicios con el fin de satisfacer la demanda del mercado, actualmente su plantilla está compuesta por 6 empleados, distribuidos en 5 departamentos que son: dirección, ventas, operaciones, administrativo y compras.

Imagen 1.2 Organigrama Agencia Ninjato BTL



Fuente: Elaboración propia.

El departamento de ventas está integrado por 2 personas, uno de ellos es socio de la empresa desde el año 2016 y el otro integrante se incorporó en 2018.

Desde su fundación la empresa no ha contado con un plan de capacitación para los agentes de ventas y a los nuevos colaboradores que se han integrado desde entonces la inducción se ha otorgado de manera verbal y en el tiempo disponible de la gerencia.

Cada mes se realiza una reunión para conocer los resultados globales de ventas y comportamiento de las cuentas y semanalmente se organizan reuniones de seguimiento y es en éstas, donde se ha comentado la necesidad de capacitar al personal del área de ventas con la finalidad de cumplir con las metas mensuales y anuales para la captación de nuevos clientes y desarrollo de los actuales, debido a que desde el año 2017 se ha visto una disminución del ingreso que ha tenido un impacto negativo en la empresa.

Agencia Ninjato BTL está afiliada a la Asociación Sonorense de la Publicidad (ASPAC) la cual, como señala en su portal de internet, fue establecida en la ciudad de Hermosillo desde hace más de 30 años y desde su creación “es el organismo que concentra a expertos asesores en mercadotecnia y publicidad del estado de Sonora, con el objetivo de fortalecer y regular la actividad del gremio en el nuevo contexto global” (2020), una de sus principales funciones es informar a los negocios del giro de las nuevas tendencias y necesidades que se deben de atender a las empresas que están dentro del giro de la publicidad y la mercadotecnia.

ASPAC ha difundido en los últimos años que las plataformas digitales han ido ganando terreno en las estrategias de las marcas, por ello se refuerza la idea de que la capacitación constante en los temas de actualidad debe impartirse a los empleados que ya cuentan con mayor tiempo laborando en la empresa, debido a que es necesario reforzar sus conocimientos y así atender oportunamente las demandas de los clientes y que también la agencia ofrezca servicios acordes a las tendencias mundiales.

1.2 Planteamiento de la investigación

El equipo de ventas es considerado un área muy valiosa para la empresa. Desde el año 2018, la dirección de la agencia Ninjato BTL decidió expandirlo y optó por contratar

a un ejecutivo con el propósito de captar nuevos clientes que tuvieran la necesidad de servicios de mercadotecnia.

Dentro de los planes de crecimiento de la empresa se buscó expandir el área con el objetivo de lograr el crecimiento de la cartera de clientes y desarrollo de nuevos proyectos.

Pese a lo anterior, en los últimos 2 años la Agencia Ninjato BTL ha registrado una tendencia a la baja por concepto de venta de servicios y también una disminución en la captación de clientes, es por ello que es sumamente importante que el personal del área de ventas tenga un debido desarrollo y capacitación porque son el único departamento que genera ingresos a la compañía.

La directora de la empresa y socia fundadora, en las reuniones de trabajo mensuales, ha referido que el 100 por ciento de los ingresos de la compañía es generado por el área de ventas ya que son ellos el único medio de enlace con los clientes.

Por ello y a fin de que el departamento de ventas pueda atraer nuevos clientes y en consecuencia generar más ingresos, se requiere de una estrategia de capacitación integral que permita a los dos vendedores obtener nuevas habilidades para realizar su labor de atraer y retener a los nuevos clientes.

Según se ha podido constatar en reuniones y comentarios de los mismos agentes de ventas ese departamento es uno de los que mayor estrés registra al no cumplir con las metas estimadas en la planeación de la compañía, es por ello que en este trabajo de investigación se estudiarán y analizarán todos los temas que se refieren al fortalecimiento del departamento para la mejora de sus resultados.

Es necesario trabajar en procesos de actualización en las nuevas formas de vender o medios por los cuales se tiene contacto con el cliente ya que los mercados avanzan de forma rápida y los consumidores y clientes se han segmentado en nichos de mercado distintos debido a la formación de nuevos hábitos de consumo.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta a la agencia Ninjato BTL carecer de una estrategia de liderazgo y capacitación para que su departamento de ventas cumpla con sus metas?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar qué tipo de liderazgo y capacitación requiere el departamento de ventas de la Agencia Ninjato BTL para lograr que los agentes de ventas cumplan con sus metas mensuales y anuales.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de los perfiles de liderazgo de los directivos de la empresa.
2. Identificar las habilidades comerciales que tienen para vender los miembros del equipo.
3. Diseñar una estrategia de capacitación que contribuya a la productividad del departamento de ventas.

1.5 Justificación

La Agencia Ninjato BTL se encuentra en la búsqueda de nuevos clientes para ampliar su mercado dentro del giro de servicios de mercadotecnia, la dirección de la empresa ha identificado que aún y cuando se realiza el proceso de atraer prospectos de clientes, no se logran cerrar nuevas ventas a pesar del esfuerzo que imprimen las personas, por lo que considera que existe un área de oportunidad al capacitar los agentes para que su trabajo sea más efectivo, desarrollen un estilo de ventas propio y se refleje en los resultados económicos.

Al ser una microempresa con menos de 10 empleados, y como advierte la Secretaría de Economía que ante la falta de estrategia se corre el riesgo de cerrar, la Agencia Ninjato BTL tiene la posibilidad de fortalecer a su equipo de ventas ofreciéndoles herramientas a su talento humano para que a su vez desarrollen a sus clientes y aumenten sus ingresos.

Asimismo, es buen momento para identificar el tipo de liderazgo de la empresa y así poder generar estrategias integrales en ambos temas a fin de que se pueda remediar la tendencia a la baja en las ventas.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

Es importante contar con la visión de los principales autores sobre los temas que se abordan en la presente investigación, tal como los relacionados a liderazgo, estrategia, capacitación, mercadotecnia y ventas.

2.1 Antecedentes y concepto de liderazgo

A través de la historia ha habido sucesos que han definido estilos de liderazgo y valores, los cuales fueron desarrollados por personajes que marcaron la pauta en desarrollo de confianza, discernimiento, actitud positiva, carisma, compromiso y solución de problemas.

Según Chiavenato (2009) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Es decir, la habilidad que tiene la persona para poder influir en la conducta de los demás y se cumplan los objetivos sin necesidad del uso de violencia, por voluntad propia y haya un desarrollo personal y profesional.

Es vital el desarrollo del líder en la organización, ya que marca la pauta para el crecimiento de la misma y la forma que dirige permea en la conducta del equipo y a su vez impacta en los mercados para el desarrollo y captación de clientes.

El entorno competitivo en el que viven las compañías en la actualidad ha ido obligando el desarrollo del líder, debido a la presión que reciben para dar resultados.

Con base a lo comentado en el párrafo anterior según Chiavenato (2009): "La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). Y agrega que el

concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras.

Según Lewin (2000) plantea que la función del líder era crear un clima o atmósfera social en el grupo que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros y creó una situación experimental en la que se manipuló dicho clima a través de 3 estilos de liderazgo, con los siguientes hallazgos:

1.- AUTOCRÁTICO

El líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaban a las personas lo que debían de hacer e impedía su participación.

2.- DEMOCRÁTICO:

El líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.

3.- LAISSEZ FAIRE:

El líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

En la actualidad permanecen vigentes los tres estilos de liderazgo en las organizaciones y se han desarrollado otros estilos; sin embargo, los antes mencionados siguen marcando pauta dentro del contexto empresarial.

Según Chiavenato (2009) menciona acerca del liderazgo transformacional y transaccional: "El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores."

Algunas de las características que definen a este tipo de líderes son:

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

El líder va trabajando desde lo personal hasta dirigir equipos de trabajo y las cualidades que debe de desarrollar van desde la integridad, honestidad, empatía, humildad y saber escuchar. Estas cualidades las han mostrado un sinnúmero de líderes a través de los años.

Los mejores líderes reconocen que el liderazgo es un arte y no un don. Y una de las cosas que cuidan más es la aplicación en el presente de una estrategia que tiene por objetivo el futuro.

Daniel Goleman (2014), psicólogo de origen estadounidense, durante los últimos años ha estudiado y desarrollado el concepto de Inteligencia Emocional y la forma de cómo el líder debe de trabajar en ella para ejercer una mejor dirección y ofrece esta conclusión:

“Da igual lo que pretendan hacer los líderes, (ya sea crear una estrategia o movilizar a un equipo para que entre en acción) su éxito depende de cómo lo hagan, aunque acierten en todo lo demás, si fracasan en la tarea esencial de orientar las emociones en la dirección adecuada, nada de lo que hagan funcionará tan bien como podría o debería. Hay un factor decisivo en el líder: la repercusión

emocional de lo que dice y hace. Aunque casi todo mundo tiene claro que el estado de ánimo de un líder (y su influencia en el de los demás) desempeña un papel destacado en cualquier organización, con frecuencia las emociones se consideran algo demasiado personal o incuantificable para analizarlo de forma significativa.”

“Los mejores líderes se distinguen porque comprenden el papel de protagonista de las emociones en el entorno laboral, no solo en cosas concretas como la obtención de mejores resultados o la conservación de buenos trabajadores, sino también en otras importantísimas e inconcretas, como un buen nivel de moral, motivación y compromiso.”

“En las empresas modernas, esa tarea emocional primordial, que se ha vuelto en gran parte invisible, sigue siendo la función principal de las muchas que ejerce el jefe: tiene que encauzar las emociones colectivas en una dirección positiva y disipar la confusión provocada por las emociones tóxicas. Esa labor es común a todos los líderes desde la sala de juntas hasta el punto de venta.”

Con base en lo anterior, el comportamiento de las ventas en una agencia de publicidad puede tener un impacto en las emociones del o los líderes de cada proyecto, de ahí la importancia de contar con herramientas para hacer frente al reto de conducir al equipo a un desempeño que permita cumplir con los retos propuestos y que al generar impuestos se logre que la empresa siga en el mercado.

2.2 Concepto y definición de estrategia

La palabra “estrategia” es un término común utilizado en las áreas comerciales de las compañías para desarrollar acciones donde se puedan incentivar el cumplimiento de metas en aspectos como expansión o ampliación de mercados o bien dependiendo del giro del negocio para incentivar las ventas ya sea de productos o servicios.

Según coinciden diversos autores la palabra tiene origen en el ámbito militar y se aplica al momento de enfrentar el combate, sin embargo, en términos de negocios éstas son algunas de sus acepciones.

El término estrategia proviene del griego *Estrategos* o el arte del general en la guerra, la cual viene de dos palabras *stratos* (ejército) y *agein* (conducir o guiar), Porter (2010).

Drucker (1954) fue una de las primeras personas en utilizar terminología referente a la estrategia:

“Solamente hay una definición válida de la finalidad de la empresa: crear un cliente. Los mercados no los crea Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, sino los hombres de negocios. La carencia que satisfacen incluso la puede haber sentido el cliente antes de que se le ofrecieran los medios para satisfacerla. De hecho, puede haber dominado la vida del cliente y llenado todos sus momentos de vigilia. Pero antes se trataba de una carencia teórica; solamente cuando la acción de los hombres de negocios la convierten en una demanda efectiva hay un cliente, un mercado”.

El autor antes citado afirmaba que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”

Dentro de las organizaciones la palabra estrategia se puede ligar para optimizar la administración de las compañías, donde plasman los objetivos meta, acciones y tiempos estimados para resultados.

La palabra estrategia es utilizada dentro del área de mercadotecnia debido a que es el departamento de la compañía donde se toman decisiones para la comercialización de productos y/o servicios que representan el ingreso de la compañía, es decir, las ventas.

Según (Kotler y Armstrong, 2013) en su libro fundamentos de mercadotecnia, comparten lo que es la estrategia: "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia"

(Fisher y Espejo, 2017) realizan la siguiente definición: "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga"

Chiavenato (2008) menciona que "la estrategia: se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado, es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen."

La estrategia con enfoque en la planeación la define como: "La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo".

Según Chiavenato (2008), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

Definición de estrategia según Robbins (2010)

“La estructura de una organización es un medio para que la administración alcance sus objetivos. Como estos objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es natural que la estrategia y la estructura estén muy enlazadas. En concreto, la estructura debe seguir una estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia organizacional, debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio.”

La estrategia puede verse como una ventaja competitiva porque hace que una empresa marque una diferencia sobre su competencia y la hace colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Porter (2010).

Según Porter (2010) existen tres tipos de estrategias que se implementan dentro de los negocios, las cuales hacen que desarrollen las ventajas competitivas de las compañías en los mercados: de costes, de diferenciación y de enfoque.

2.2.1 Estrategia de liderazgo en costes

“El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia. El producto o servicio no necesitan ser los mejores, solo tener una calidad aceptable. Se dirige a los consumidores orientados al precio.”

2.2.2 Estrategia de diferenciación

El mismo autor establece que la estrategia de diferenciación, se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.

2.2.3 Estrategia del enfoque

Porter (2010) establece que la estrategia de enfoque se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. “Por ejemplo, la empresa puede centrarse en un grupo concreto de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos. Con esta estrategia la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia”. Y por último señala que “buscar un equilibrio entre un mercado lo bastante pequeño como para que la competencia no pueda aplicar economías de escala y lo bastante grande como para resultar rentable y tener potencial de crecimiento.”

2.3 Capacitación

La capacitación, es para la mayoría de las empresas un tema que merece toda su atención y es una forma de apoyar a los departamentos para allegarles conocimientos que les puedan ayudar a tener un mejor desempeño. Forma parte de los procesos de mejora de los empleados y a su vez mejora la forma en cómo se dan resultados en los trabajos. Es necesaria llevarla a cabo ya que hace que el trabajador aumente la productividad y el conocimiento necesario para hacer mejor su labor.

Se han encontrado muchas definiciones y aportaciones acerca de este tema y según Reyes (2007): “La capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia.” Y establece tres tipos de capacitación:

2.3.1 La capacitación y sus especies

La capacitación se imparte a los colaboradores con el fin de enseñarles y desarrollarlos en los procesos de entrenamiento, es decir, pulir las habilidades que cada uno de ellos tiene para que hagan su trabajo de la mejor manera y que vaya de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo que están ocupando. Reyes (2007) indica lo siguiente:

“Se dividirá también en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías: La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado y la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio y la que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.”

2.3.2 Capacitación directa: sus métodos

2.3.2.1 Clases

Las empresas apoyan y desarrollan a sus colaboradores de diversas formas a través de la capacitación, que es con la finalidad de que la persona desarrolle sus habilidades y conocimientos para hacer mejor su trabajo.

Una de las opciones a la que las empresas pueden recurrir es las clases respecto a este tema Reyes (2007) indica lo siguiente:

“Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad. Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica —además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos—, en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y aun excitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos, etc.”

2.3.2.2 Cursos breves

En muchas ocasiones por la operación que tienen las compañías, los tiempos no son favorables para que el personal tome cursos y una opción que es muy utilizada en las empresas son los cursos breves Reyes (2007).

“Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre “análisis de balances”, sobre “simplificación de trabajo”, sobre “adiestramiento de vendedores”, etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.”

2.3.2.3 Becas

Cuando las empresas hacen o crean los planes de desarrollo del personal, por lo general tienen un plan de apoyo a empleados que cumplen con ciertos requisitos,

tales como puntualidad, asistencia, cumplimiento de cursos, actitud de aprendizaje, etc. y dichos apoyos son las becas, que son incentivos que las empresas pagan a sus empleados en instituciones educativas, Reyes (2007) comenta lo siguiente respecto a esta definición:

“Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.”

2.3.2.4 Conferencias

Las conferencias son unos recursos muy utilizados en las empresas para motivar al personal, en las cuales se puede invitar a la mayoría de los colaboradores por un tiempo determinado a escuchar a una persona experta en el tema de la conferencia.

“Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, principalmente quizá, en que la conferencia busca más producir impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de impactar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta”.

2.3.3 Capacitación Indirecta: sus medios

2.3.3.1 Publicaciones

Las empresas buscan diferentes formas de cómo estar en constante comunicación con los empleados y un medio que es bastante utilizado en la actualidad dentro de las compañías son los boletines, que pueden ser impresos o digitales. Los boletines han ayudado a que los colaboradores lean más acerca de la compañía, así como los programas de capacitación en los que ellos participan.

“Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Por esto, aquí nos referiremos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura. Así, son condiciones esenciales la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotografías, dibujos, etc.; la división en párrafos pequeños, con muchos encabezados, que permitan darse cuenta del contenido del artículo y, por supuesto, la selección del tema, en forma tal, que resulte realmente de interés, y no aburrido, para el grupo al que se dedica.”

2.3.3.2 Medios audiovisuales

En la actualidad las formas en cómo se comunican de forma interna en las empresas ha estado en constante evolución y los materiales impresos son de bastante utilidad, ya que de forma practica el empleado puede leer temas importantes que tiene la empresa para el en diferentes puntos de contacto de su área laboral.

“La utilización de películas, filminas, carteles, etcétera, por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal. En nuestra opinión, si bien pueden ser medio de-capacitación.”

2.4 Concepto y definición de mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia o por su nombre en inglés *marketing* se resume al conjunto de técnicas que tienen como objetivo la comercialización de un producto o servicio, siendo un departamento de las compañías que ha venido creciendo en los últimos años debido a las exigencias de las nuevas demandas del mercado y lograr la diferenciación sobre sus competencias. La palabra mercadotecnia (*marketing*) viene del latín *mercatus* = "mercado" y el griego *teknia* = "cualidad de técnica". Kotler (2013).

El concepto de mercadotecnia está íntimamente ligado a la relación y satisfacción de los clientes, ya que a través de la generación de estrategias de comercialización se busca atraer a nuevos clientes y cuidar a los que ya se tienen.

Phillip Kotler es un estadounidense economista y especialista en mercadeo y debido a sus aportaciones en el campo académico del estudio de la mercadotecnia en la universidad de Harvard se le denominó el padre de la mercadotecnia.

Kotler y Armstrong (2013) hacen la siguiente definición: "el *marketing* es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el *marketing* implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes." Explican que dentro de la mercadotecnia hay un proceso, el cual es un modelo sencillo con el cual trabajan las empresas para comprender al consumidor, generar valor para sus clientes y lograr tener una mejor conexión con ellos.

En la siguiente ilustración podemos ver el proceso al cual hacen referencia en el párrafo anterior:

Imagen 2.1 Proceso de Mercadotecnia



Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia Kotler y Armstrong (2013).

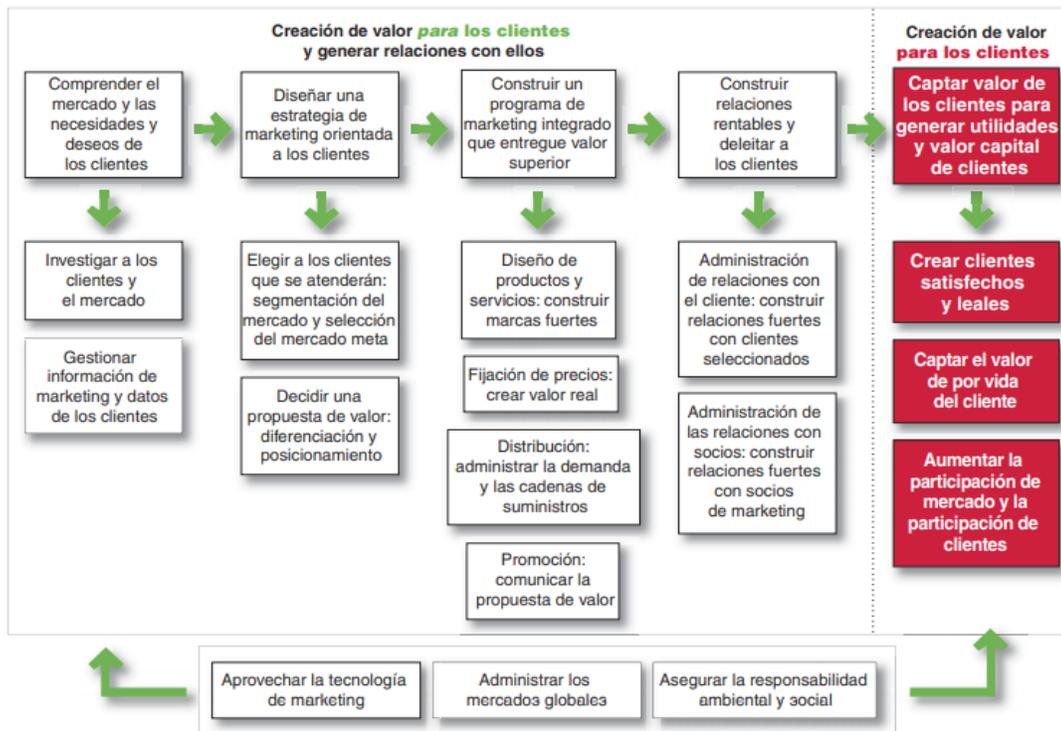
Para poder crear y desarrollar una buena mercadotecnia, se debe primero de comprender al cliente y el mercado, es por ello que Kotler y Armstrong (2013) desarrollaron 5 conceptos fundamentales para el cliente y el mercado que son:

- 1.- Necesidades, deseos y demandas de los clientes
- 2.- Ofertas de mercado
- 3.- Valor y satisfacción
- 4.- Intercambios y relaciones
- 5.- Mercados.

Una vez que se han comprendido y trabajado los conceptos anteriores, los autores definen que esto genera lo que se conoce como propuesta de valor, es decir lo que hará la diferenciación de la marca en los distintos segmentos de mercado y hará que el cliente tenga mejor apreciación de los beneficios que ofrecen.

En la imagen 2.2 se puede ver el proceso de forma más visual de la mercadotecnia para la generación de estrategias de valor:

Imagen 2.2 Proceso de Mercadotecnia Integral



Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia Kotler y Armstrong (2013)

2.5 Ventas

Para una agencia de mercadotecnia, las ventas son indispensables para su permanencia en el mercado. La comercialización de los servicios para las diversas empresas se convierte en su fuente de sustento, que a su vez permite generar empleos y contribuir a la economía del país y otorga además, a la persona que se dedica a esta tarea un papel relevante.

A través del tiempo se han desarrollado sistemas, capacitaciones, manuales, etc. de cómo ser más efectivos al momento de vender y poder atender la demanda de los mercados y marcar una diferenciación ante los competidores, desde descuentos de productos, planes a mediano y largo plazo con beneficios, planes de lealtad, tarjetas de puntos, campañas de mercadotecnia y la experiencia ha enseñado que este proceso puede variar mucho, que va desde la personalidad del vendedor, el sistema de la

compañía, hasta un cambio de hábitos de consumo que haga que no haya tanta demanda de productos y/o servicios determinados. Kotler (2013)

Hay varios autores que definen lo que son las ventas:

La *American Marketing Association* (2018) define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".

2.5.1 Concepto de fuerza de ventas

El término fuerza de ventas hace referencia al conjunto de recursos, tanto humanos como materiales, que tiene una empresa para llevar a cabo la comercialización de sus productos o servicios.

Como sostiene Porter (2010) en ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, la esencia de implantar estrategias competitivas radica en establecer la relación existente entre la empresa y su entorno. Los integrantes de la fuerza de ventas son los que disponen de este contacto directo con el micro y macro ambiente y con el entorno competitivo tanto interno, como externo de la empresa.

Kotler y Armstrong (2013) señalan: "la fuerza de ventas representa, por un lado, a la empresa ante los consumidores, facilitándoles información, asesoramiento y ayuda. Además, actúa como portavoz de los clientes ante la organización, trasladando a la Dirección sus quejas, sugerencias o preocupaciones."

2.5.3 Funciones de la fuerza de ventas

La venta será el objetivo prioritario de esta área empresarial y en este sentido, la fuerza de ventas debe ocuparse de lo siguiente según Kotler (2013):

1.- Elaboración del plan estratégico de ventas: En el cual deberán de diseñar estrategias para incentivar el ingreso en la empresa y marcar la pauta de las políticas y directrices que se deberán de emplear en las negociaciones con los clientes o prospectos.

2.- Formalización de ventas: Una vez que se ha realizado el trabajo de prospección y seguimiento al cliente se deberán de cerrar las adquisiciones de bienes y servicios con los consumidores y potenciar el consumo. Para ello, tendrán que facilitar la información y el asesoramiento necesario para concluir el proceso de compra.

3. Relación con los clientes: El equipo de ventas también cumple con la función de representar a la empresa con sus clientes, construyendo relaciones en base a la confianza para fidelizar al público objetivo.

4.-Fijación de precios: La experiencia del equipo de ventas puede influir en la determinación de los precios de venta de un producto o servicio, especialmente en aquellos casos en los que existen márgenes variables sujetos a negociación.

5.- Propuestas de mejora: Al ser los intermediarios directos entre compañía y cliente, el equipo de ventas debe encargarse de recopilar toda la información posible sobre la opinión del consumidor acerca del producto y/ o servicio y la empresa, así como posibles oportunidades o amenazas del mercado.

6.- Evaluación del proceso: Por último, los encargados de las ventas también deben estar dando seguimiento a la venta después de haberla realizado con el fin de obtener conclusiones sobre la misma para optimizar su trabajo.

2.5.4 Organización de la fuerza de ventas

En las empresas es muy importante la gestión de la fuerza de ventas para obtener mejores resultados, es por ello que veremos algunos puntos a considerar en su gestión:

1.- La estructura del equipo de ventas: Se trata de organizar adecuadamente el departamento, definiendo cómo se va a llevar a cabo la comercialización la cual se puede dividir o segmentar por territorio, por producto o por cliente.

2.- La selección del personal es clave: El equipo comercial debe estar compuesto por profesionales altamente capacitados, pues de ellos dependen los ingresos de la compañía y, también, la imagen que de la empresa se van a hacer los clientes. Por tanto, en los procesos de selección de personal habrá que prestar especial atención a sus habilidades sociales y capacidad de negociación y persuasión.

3.- La capacitación del equipo: La fuerza de ventas debe de recibir capacitación cada determinado tiempo con el fin de desarrollar sus habilidades blandas y técnicas para la obtención de mejores resultados.

4.- La motivación de los trabajadores: La relación que existe entre el vendedor y el cliente es clave para el proceso de ventas, por lo que las empresas deben cuidar al personal de esta área para retener el talento mediante incentivos que incrementen su motivación e implicación.

5.- La evaluación del desempeño: Es con la finalidad de conocer el rendimiento del vendedor y las áreas de oportunidad de cada uno de ellos con el fin de mejorarlas para el cumplimiento de sus indicadores

CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta la teoría de referencia y aprendizaje visto en el capítulo anterior y para determinar la mejor estrategia para el equipo de ventas de Agencia Ninjato BTL se procederá a describir la metodología para llevar a cabo esta investigación.

3.1 Definición de investigación

Hernández-Sampieri (2010), define a la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. En la cual se aplicarán encuestas y entrevistas a los miembros del equipo de la mencionada agencia, con la finalidad de obtener información más precisa que nos permita obtener mejores resultados.

3.2 Enfoques que se han presentado en la investigación

El autor antes citado explica: a lo largo de la historia de la ciencia “han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento.”

“Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo”

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí. Grinnell (1997)

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Sin embargo, aunque las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características.

3.3. Diferencias entre enfoque cuantitativo y cualitativo

Según Hernández- Sampieri (2010) el enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).

“Durante décadas, las aproximaciones cuantitativa y cualitativa fueron vistas como una dicotomía (en el sentido de “rivalidad”) al emprender una investigación (como “blanco y negro”), es decir, el mundo no es nada más en blanco o negro, sino que abarca una amplísima gama de colores.

El mismo Autor establece que “por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

“Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular”.

De acuerdo a los conceptos vistos previamente en este apartado, el enfoque de la investigación es **cualitativa** no se llevará a cabo recolección de datos con fundamentos en la medición, no se probarán hipótesis, ya que la información recabada es con base a la experiencia de los participantes y de la interpretación en base a su realidad.

3.4 Diseño de la investigación

Una vez que se ha definido el tipo de investigación que se realizará en Agencia Ninjato BTL es necesario seleccionar el diseño de investigación para tener mejores resultados y aplicarlo en el grupo de estudio.

Al ser una investigación cualitativa, el alcance es **descriptivo** el cual busca ser específico en las características y perfiles de las personas, grupos o comunidades que son objeto de análisis.

El diseño de investigación puede ser experimental o no experimental, Hernández-Sampieri (2010) lo define de la siguiente manera:

“El diseño experimental es una situación de control donde se manipulan una o más variables independientes para analizar las consecuencias de la manipulación sobre una o varias variables dependientes.”

“El diseño no experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular las variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos a futuro.”

Con base a lo anterior el diseño de esta **investigación es no experimental**.

Para el autor, antes citado el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo que dura la recolección de datos y puede ser:

- 1.- Transversal: se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.
- 2.- Longitudinal: se recolectan datos a través del tiempo en periodos, se hacen inferencias respecto al cambio sus determinantes y consecuencias.

Para fines de esta investigación no experimental la recolección de datos es de tipo transversal, es decir, solo un momento, no habrá seguimiento o toma de información más adelante, que para efecto de la Agencia Ninjato BTL se procederá a recabar la información durante el año 2019.

3.4.1 Definición de diseño de investigación.

Para tener una mejor comprensión de lo que es el diseño de investigación Hernández- Sampieri (2010) explica lo siguiente:

“Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o

más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”.

3.5 Tamaño y selección de la muestra

3.5.1 Definición de muestra

Según Hernández- Sampieri (2010) “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”.

3.5.2 Definición de población

Según el referido autor “Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.”

3.5.3 Tipos de muestras

Según Hernández- Sampieri (2010) existen 2 tipos de muestras: Las probabilísticas, que son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la probabilidad de ser escogidos para la muestra de una forma aleatoria siempre y cuando cumplan con las características de la población y las no probabilísticas donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas a la investigación, depende de la toma de decisiones del investigador.

Para la presente investigación, lo primero que se hará es definir la unidad en donde se llevará a cabo la investigación y se delimitará la población. Se determinó que, la

Agencia Ninjato BTL al ser una microempresa con menos de 10 colaboradores, es decir, un total de 6 personas, los cuestionarios serán aplicados a todo el personal, lo que representa el 100% por ciento de la población.

Esto es con la finalidad de tener conocimiento de los perfiles del equipo, ya que al ser un grupo reducido el personal de Agencia Ninjato BTL, es importante que todos tengan el mismo sentido de objetividad al tomar las decisiones y ejecutar su trabajo el cual va orientado a fomentar y generar venta.

3.6 Tipo de cuestionario

La investigación de este trabajo va orientada a obtener información del personal de Agencia Ninjato BTL, por lo que se tomó la decisión de aplicar 2 tipos de cuestionarios que se consideraron complementos en la información necesaria a recabar.

El primero se aplicará al 100% por ciento de la población y servirá para identificar las habilidades comerciales, esto es con la finalidad de tener conocimiento de las capacidades del equipo en su plan de ventas, si cuentan con el perfil que se requiere para el departamento y detectar áreas de oportunidad que se pueden reforzar para elevar la productividad orientada a aumentar los ingresos por producto de la venta de servicios de la agencia.

Este cuestionario formó parte de los instrumentos de evaluación de la coach de negocios de origen español Begoña Pabón coach de negocios de *Action International*, orientada a los departamentos de ventas de las empresas, actualmente Begoña Pabón tiene su propia firma consultora que lleva su mismo nombre ubicada en Madrid, España y ha dado sus servicios empresariales a marcas como Adidas, Mercedes Benz y Volkswagen entre otras. Este instrumento se utiliza en las

evaluaciones de equipos comerciales principalmente en MIPYMES, ya que la empresa creadora de esta herramienta orienta sus servicios al coaching de negocios.

Por otra parte, al ser uno de los objetivos específicos conocer el tipo de liderazgo de los directivos, se consideró importante aplicar el segundo cuestionario, el cual solamente responderán 3 personas del equipo que conforman el consejo directivo, constituido por la propietaria y dos socios.

El instrumento está dividido en 6 bloques y cada uno contiene 10 preguntas que deberán de contestar con un SI o con un NO y dependiendo de la cantidad de respuestas positivas o negativas se define el estilo de liderazgo.

Este cuestionario va enfocado principalmente para quienes dirigen personal y su objetivo principal es evaluar el impacto que tiene el estilo del líder sobre las emociones de quienes reciben la información, es decir, el equipo de trabajo y los autores de este cuestionario lo publicaron en el año 2011 por primera vez en el libro *Primal Leadership* Goleman (2011) y trata de que tomen con importancia el lado emocional de los líderes, ya que son las personas que dirigen para que una empresa sea rentable y su estilo de liderazgo no solo impacta al equipo, también lo hace en el clima laboral, en el bienestar y motivación de los colaboradores.

El otro autor del libro, Richard Boyatzis es un teórico organizacional y estadounidense y profesor universitario distinguido de comportamiento organizacional, psicología y ciencia cognitiva en la universidad de *Case Western Reserv*, autor de varios libros y con estudios en Universidad de Harvard e Instituto Tecnológico de Massachusets.

3.7 Recolección de datos

Según Hernández- Sampieri (2010) “el enfoque cualitativo busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad en las propias palabras, definiciones o términos del sujeto”.

El instrumento de medición por medio de la cual se recabará la información es a través de la aplicación de 2 cuestionarios mencionados en el punto anterior, los cuales darán resultados a través de sus escalas de medición hechas por los autores

Seleccionados los dos cuestionarios y la respectiva población, el proceso de aplicación fue por medio de una cita en la oficina principal de la agencia. Previamente, vía correo electrónico, se explicó el motivo de la investigación, los socios ya estaban informados y se citaron con el resto del equipo.

Se les entregó de forma física el cuestionario y se les ofreció una breve explicación del llenado y se tuvo acompañamiento mientras respondían por si se surgían dudas, las explicaciones fueron claras y nadie hizo preguntas.

La aplicación de los dos cuestionarios se hizo en diciembre del año 2019 a los 6 integrantes del equipo, el mismo día y a la misma hora, los 3 directivos respondieron el de liderazgo y junto con el resto de los integrantes el de habilidades comerciales, cumpliéndose con esta parte de la investigación como se describe en la imagen 3.1

Imagen 3.1 Calendario de actividades de aplicación de cuestionario

| Calendario de actividades para aplicación de cuestionarios | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | |
|--|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|---|
| | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Definir cuestionarios para equipo Ninjato | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Buscar tipos de cuestionarios | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Elegir los cuestionarios | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Revisión de cuestionarios con maestra | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Definir participantes cuestionario 1 | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Definir participantes cuestionario 2 | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Autorización de dirección Ninjato | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Definición de día y hora de aplicación | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Aplicación de cuestionarios 1 y 2 | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Recabar cuestionarios contestados | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Analizar información en base a las respuestas | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Dar resultados a maestra y analizar información | | | | | | | | | | | | | ■ |
| Proponer soluciones o mejoras a las áreas de oportunidad | | | | | | | | | | | | | ■ |
| Entregar resultados a Ninjato | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario 1: Habilidades comerciales (Aplica a todo equipo de Agencia Ninjato BTL).

Cuestionario 2: Liderazgo (Aplica solo para directivos).

Una vez terminada la recolección de datos se analizará la información obtenida de las encuestas aplicadas

3.8 Análisis de datos

Hernández- Sampieri (2010) define que el “análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio”.

Asimismo, señala que todas estas operaciones “no pueden definirse de antemano de manera rígida. La recolección de datos y ciertos análisis preliminares pueden revelar problemas y dificultades que actualizarán la planificación inicial del análisis de los datos”.

Añade que es importante planificar los principales aspectos del plan de análisis en función de la verificación de cada una de las hipótesis formuladas ya que estas definiciones condicionarán a su vez la fase de recolección de datos.

“Existen dos grandes familias de técnicas de análisis de datos:

1.-Técnicas cualitativas: en las que los datos son presentados de manera verbal (o gráfica) - como los textos de entrevistas, las notas, los documentos.

2.-Técnicas cuantitativas: en las que los datos se presentan en forma numérica.

Estas dos modalidades son especies radicalmente diferentes, utilizan conocimientos y técnicas completamente diferenciadas. En la presente investigación se utilizará la técnica cualitativa, ya que la información es por medio de entrevistas y

apreciación de parte de los entrevistados, es decir se obtendrá dicha información para luego dar su interpretación y observar desde el punto de vista de la experiencia de los involucrados en agencia Ninjato BTL, es decir, ayudará a comprender mejor la realidad del contexto donde se desenvuelve la agencia y las personas implicadas, para poder sugerir posibles soluciones a la problemática queda origen a la presente investigación.

CAPITULO 4. RESULTADOS

La Agencia Ninjato BTL con sede en la ciudad de Hermosillo está compuesta por un total de 6 colaboradores, de los cuales 3 de ellos forman parte de la dirección de la empresa, la cual está constituida por lo socios capitalistas y operativos y el resto son empleados.

La muestra de estudio de esta investigación en el cuestionario de habilidades comerciales es el 100 por ciento de los integrantes del equipo y la muestra de estudio para el cuestionario de liderazgo solo a los 3 socios de la empresa, ya que participan en ambas actividades.

Es importante recalcar que el objetivo de este trabajo de investigación es conocer las habilidades comerciales del equipo ya que al ser una empresa de servicios, todos los integrantes tienen en mayor o menor medida contacto con los clientes para la generación de venta y a su vez conocer el estilo de liderazgo de los socios, debido a que se detectaron áreas de oportunidad a trabajar por la disminución del ingreso, es decir, reducción de ventas.

Con base a lo establecido en el capítulo anterior según Hernández Sampieri (2010) en el tema de análisis de datos y utilizando en esta investigación de tipo cualitativa, la forma en la cual se procesará la información en ambos cuestionarios es a través del análisis de los resultados arrojados en los dos. Donde se podrá analizar y observar la información para poder determinar las áreas de oportunidad que se están presentando en la agencia, las cuales están afectando a la disminución del ingreso.

4.1 Resultados de Liderazgo

Para medir los resultados de liderazgo, Goleman (2014), define 6 estilos de, los cuales contienen varios cuestionamientos que se deben de responder con un sí o no y cada respuesta representa un valor que está dentro de un perfil de liderazgo previamente definido por el autor y dependiendo de la cantidad de puntos del total, el mayor puntaje será el tipo de liderazgo más dominante que tenga la persona que contestó el cuestionario, en este caso los socios de la empresa.

Cada cuestionario representa un estilo de liderazgo definido por el autor, cada uno de ellos contiene de 8 a 9 preguntas las cuales se deberán de responder con un sí o con un no, las respuesta afirmativas tienen valor de 1 punto y las negativas carece de valor deberá marcarse con cero puntos.

Al final de cada estilo de liderazgo se suman la cantidad de respuestas y el que tenga el número mayor de la sumatoria será el estilo que más predomine en la persona que contestó el cuestionario.

En las características de la muestra evaluada en el cuestionario de liderazgo, se observa que el 33 por ciento pertenece al género femenino y el 66 por ciento restante al masculino. Con respecto a la edad, el género femenino está dentro del rango 35-40 años y el masculino todos están en el mismo rango de edad de 25 -30 años.

Goleman (2014) creador de este cuestionario de liderazgo ligado a la inteligencia emocional, segmenta en seis categorías los tipos de liderazgo que pueden tener las personas dentro de las empresas:

1.- Autoritario

2.- Visionario

3.- Afiliativo

4.- Democrático

5.- Timonel

6.- Coaching

Los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de Agencia Ninjato BTL para su evaluación de dirección del equipo arrojan la siguiente información que se muestra en la tabla 4.1 e indican el comportamiento con base a las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios de liderazgo.

Tabla 4.1 Comportamiento de puntaje por estilo de liderazgo de socios Agencia Ninjato BTL

| Estilo de liderazgo | Puntaje del socio por estilo | | | |
|---------------------|------------------------------|---------|---------|-------|
| | Socio 1 | Socio 2 | Socio 3 | Total |
| Visionario | 10 | 9 | 6 | 25 |
| Coaching | 9 | 8 | 5 | 22 |
| Afiliativo | 9 | 8 | 8 | 25 |
| Democrático | 8 | 9 | 7 | 24 |
| Timonel | 1 | 4 | 1 | 6 |
| Autoritario | 4 | 3 | 4 | 11 |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en esta gráfica 4.1 se infiere decir que los estilos de liderazgo que más predominan en los 3 socios que forman el consejo directivo de agencia Ninjato BTL son: visionario, democrático y afiliativo, los cuales según la descripción del autor van de la mano de promover la armonía, la amistad, la participación de sus miembros, desarrollar la escucha en el equipo y la realización del trabajo de forma efectiva en un tiempo menor al que acostumbran hacerlo.

Gráfica 4. 1 Comportamiento de la puntuación obtenida en el cuestionario de estilos de liderazgo de socios de agencia Ninjato.



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Estilo Visionario

El estilo de liderazgo visionario según Goleman (2014), resalta el mover a las personas de acuerdo a la visión del líder y a su vez explica a su equipo el por qué de los esfuerzos que se realizan para el cumplimiento de objetivos, las competencias que busca desarrollar en los colaboradores, la confianza en ellos, empatía y cambios, que son habilidades importantes al momento de enfrentarse a cambios que requieren una nueva visión y cambios radicales. La visión es la brújula que llevará al equipo a cumplir su objetivo y a su vez se requiere un líder que los motive, los inspire y los guíe.

Un líder visionario, imagina un futuro realista, innovador y motivador para sus colaboradores. Es un líder con metas claras y determinadas, es coherente, inspira confianza debido a su grado de responsabilidad y cumplimiento de promesas, representan un ejemplo a seguir, la mayoría poseen un carácter extrovertido, son persuasivos y se involucran en la meta.

En la gráfica 4.2 se puede observar que el 70 por ciento presenta características de estilo de liderazgo visionario y solo el 30 por ciento no. Se puede decir que las personas evaluadas en ese segmento mayoritario, presentan ciertas características de movilizar a las personas a través de la visión del líder, incentivan el esfuerzo en la gente, tienen confianza en ellos mismos, empatía, son catalizadores de cambios y se adapta mejor cuando se requiere una nueva visión según definición de Goleman (2014).

Gráfica 4.2 Resultado Estilo Visionario



Fuente: Elaboración propia.

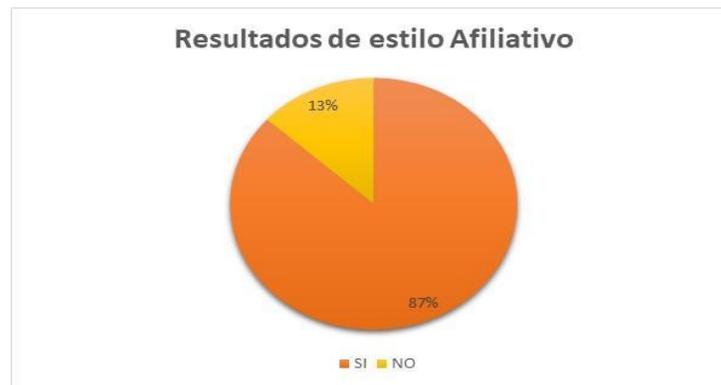
4.1.2 Estilo Afiliativo

El estilo de liderazgo afiliativo según Goleman (2014), promueve la armonía y es amistoso, en este tipo de liderazgo las personas son primero, trata de desarrollar en sus colaboradores la empatía, la construcción de relaciones y una buena comunicación, que son importantes cuando hay que curar grietas en un equipo, motivar en épocas agotadoras y fomentar la conexión entre sus miembros.

El autor refiere que este tipo de liderazgo promueve el compromiso a largo plazo, ya que el lazo que se genera entre el líder, el colaborador y sus compañeros es de mucha unión, este tipo de liderazgo se centra mucho en las personas y en las emociones, se centra en el desempeño positivo de los miembros del equipo, fomenta un ambiente de armonía y colaboración.

En la gráfica 4.3 se puede observar que el 87 por ciento presenta características de estilo de liderazgo afiliativo y el 13 por ciento no.

Gráfica 4.3 Resultados Estilo Afiliativo



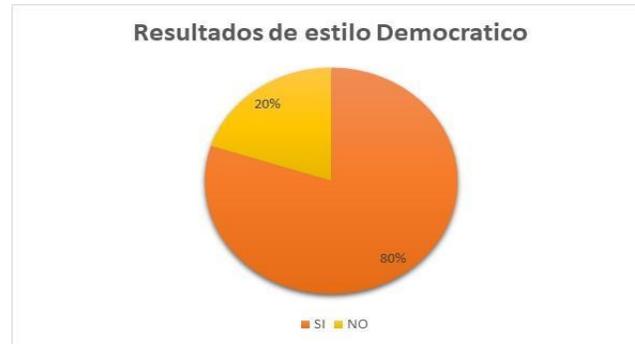
Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Estilo Democrático

El estilo democrático a diferencia del estilo antes descrito, respeta y escucha las opiniones de los demás y las toma en cuenta, fomenta que los integrantes participen y aporten soluciones y esto hace que los colaboradores se involucren más en las tareas del equipo, participen y aumenten los niveles de productividad, ya que las personas se sienten valoradas.

En la gráfica 4.4 se puede observar que el 80 por ciento presenta características de estilo de liderazgo democrático y el 20 por ciento no. Las personas evaluadas dentro del más alto porcentaje presentan ciertas características de escucha, promover la participación y colaboración dentro del equipo, presentan liderazgo, comunicación efectiva y se adaptan mejor cuando hay que conseguir consenso según el autor.

Gráfica 4.4 Resultados estilo democrático.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Estilos autoritario, timonel y coaching

Respecto al resto de estilos de liderazgo que describe Goleman (2014) en su cuestionario se puede decir que el estilo autoritario se caracteriza por imponer la la visión del líder, es decir, él determina la manera de trabajar y la forma en cómo se hacen las cosas sin tomar en cuenta a los demás, nadie participa ni opina y la retroalimentación que recibe el colaborador tiende a la crítica, no promueve la unión en el equipo.

El estilo timonel está basado en la imitación de la conducta del líder hacia los colaboradores, el líder se enfoca en el cumplimiento de las metas y objetivos para que las personas se inspiren e imiten su conducta y alcancen altos niveles de desempeño, según Goleman (2014) se sugiere se utilice este tipo de liderazgo en situaciones muy concretas donde se pretendan lograr altos niveles de desempeño y con perfiles de colaboradores muy específicos, ya que no es un estilo conveniente para todo tipo de personas.

Y por último el estilo *coaching* pretende que el líder haga que sus colaboradores desarrollen fortalezas, talento, se conozcan a sí mismos, haciendo que las personas crezcan de forma personal y profesional. El líder establece metas a corto y mediano plazo y se involucra en el seguimiento y cumplimiento de las mismas hasta

cumplir el objetivo. El líder está de forma constante dando retroalimentación a las personas y que ellos a su vez trabajen en tener una mente abierta a nuevas formas u opciones de hacer las cosas. Este estilo de liderazgo hace que las personas estén en constante desarrollo, se conozcan más a sí mismos, así como las áreas de oportunidad que deben de trabajar para seguir creciendo y el ambiente que se genera es positivo.

En Agencia Ninjato BTL predominan tres de los seis estilos de liderazgo descritos por Goleman (2014); de los tres socios que conforman la agencia, el estilo visionario corresponde a la mujer, quien es la que toma las decisiones estratégicas en su mayoría. Al segundo socio lo define el estilo democrático y tiene bajo su responsabilidad la atención al cliente más importante hasta el momento, para la agencia y el tercer socio tiene estilo afiliativo, él es quien trabaja más de cerca de la operación y de las personas que ejecutan los planes de acción.

En Agencia Ninjato BTL, se puede decir que la fortaleza de un líder visionario, en este caso es la mujer, es que inspira confianza, es coherente y un modelo a seguir, toman riesgos para cumplir las metas e invitan a personas talentosas a unirse a su equipo de trabajo; sin embargo, las desventajas que presenta es que no es fácil encontrar un líder con estas características, es decir, que desarrolle ideas y las ejecute y a su vez no se enfoca en los procesos o detalles.

El segundo socio varón, tiene estilo democrático que promueve el trabajo en equipo, la colaboración y el consenso entre los miembros, respeta y escucha las decisiones de sus colaboradores y siempre está invitando a que participen y aporten soluciones a los diferentes retos que enfrentan como equipo. Una de las desventajas es que puede ser lento de implementar porque el líder convoca a muchas reuniones para llegar a consensos, si los colaboradores no presentan madurez, experiencia o conocimiento puede fracasar y el líder puede volverse dependiente de las decisiones de su equipo.

El estilo de liderazgo del tercer socio en la agencia es el afiliativo el cual se centra en las personas y sus emociones y promueve un mayor compromiso a largo plazo, siendo las principales fortalezas de este estilo, pero las desventajas que presenta es que puede impedir que el equipo mejore su rendimiento y en ocasiones pueden desenfocarse, ya que se centra más en las emociones que las tareas o procesos, y estos últimos son de suma importancia en el logro de objetivos.

4.2 Resultados de Habilidades Comerciales

Las habilidades comerciales son aquellas destrezas o habilidades con la que debe de contar el vendedor o persona que influye en el cliente para tomar la decisión de compra del servicio y que sea una experiencia satisfactoria que genere mayor ingreso a la empresa, en este caso para conocer los conocimientos de venta del departamento dedicado a esa tarea, se aplicó el cuestionario a todos los miembros.

De acuerdo a los autores del cuestionario de habilidades comerciales, el valor de las respuestas van de 1 a 4 puntos, que definen en una tabla de rangos y dependiendo del puntaje que haya obtenido cada participante es el nivel de habilidad que tiene según la empresa consultora, donde definen las áreas fuertes y las áreas de oportunidad que se deben de trabajar.

El cuestionario elaborado por la empresa *Action International* a cada pregunta le otorga una puntuación de acuerdo a la respuesta. Por ejemplo si su respuesta es frecuentemente el valor es de 3 puntos, si su respuesta es nunca su valor es de 1 punto.

Tabla 4.2 Valor de los datos cuestionario habilidades comerciales

| Respuesta | Valor |
|------------------|--------------|
| Nunca | 1 |
| Ocasionalmente | 2 |
| Frecuentemente | 3 |
| siempre | 4 |

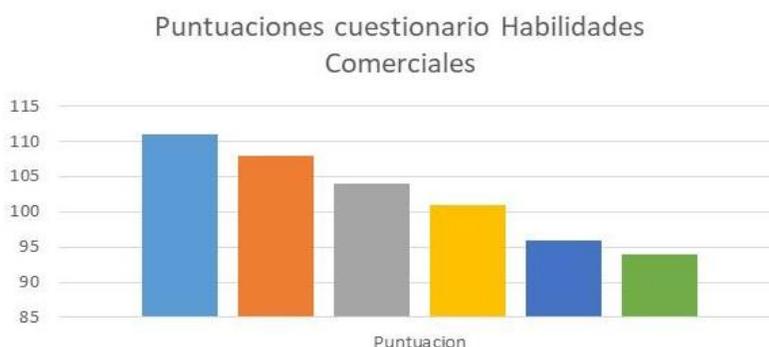
Fuente: Elaboración propia.

Las características de la muestra evaluada en el cuestionario de habilidades comerciales, indica que el 50 por ciento pertenece al género femenino y el 50 por ciento restantes al masculino. Con respecto a la edad en el género femenino hay una división de 3 segmentos que van desde los 20 hasta los 45 años y en el masculino, todos están dentro el mismo rango de edad que es de 25 a 30 años.

Con respecto al nivel educativo de los participantes de la muestra en ambos cuestionarios, el 66 por ciento cuenta con licenciatura con título, el 16 por ciento solo con preparatoria y el 16 por ciento restante con licenciatura trunca.

Los resultados de las encuestas del cuestionario de habilidades comerciales enfocado en la venta que se aplicó a las seis personas, (incluidos los 3 socios), todos cumplen con características que les permiten proseguir en el proyecto de elevar el rendimiento en el departamento de ventas.

Gráfica 4.5 Resultados Habilidades Comerciales



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.5 muestra el resultado de las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios de habilidades comerciales de mayor a menor puntaje, cada color representa una persona que es miembro del equipo, siendo la socia mayoritaria la de mayor puntuación, seguido de los dos socios y los de menor puntaje el personal operativo, cada puntuación encajará dentro de los rangos de puntuación definidos por el autor para saber el estatus de conocimiento de ventas.

Tabla 4.3 Puntuaciones resultados de habilidades comerciales.

| Encuestados | Puntuacion |
|-------------|------------|
| Persona 1 | 25 |
| Persona 2 | 22 |
| Persona 3 | 25 |
| Persona 4 | 24 |
| Persona 5 | 6 |
| Persona 6 | 11 |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez completada la evaluación, los resultados que arrojan los cuestionarios aplicados se puede decir que las personas que forman parte del equipo de Agencia Ninjato BTL, se encuentran dentro de los rangos permitidos en el cuestionario utilizado que es de 64-95, siendo el puntaje de 32-63 el rango donde las personas no cuentan con las habilidades suficientes en áreas comerciales, debiendo afectar sus resultados como vendedores.

Las seis personas que respondieron al cuestionario de habilidades comerciales, (incluidos los 3 socios), cumplen con características que les permiten elevar el rendimiento en el departamento de ventas. Sin embargo los socios de la empresa son los que mayor puntuación obtuvieron y el personal operativo fue quien mostró mayores áreas de oportunidad a trabajar en este tema.

Los tres socios presentan mayor dominio de las habilidades que son indispensables para cerrar ventas de proyectos en empresas grandes, las cuales representan mayor ingreso a la empresa tales como las de desarrollo de estrategias de ventas y actividades del plan maestro, identificar las necesidades de los clientes y la adaptación de estrategias de ventas por tipo de cliente.

En tanto los vendedores a diferencia de los socios, no obtuvieron el rango más alto; sin embargo, si mostraron una amplia puntuación en las de seguimiento con el cliente, ya que ellos están más de cerca de la operación, las reuniones con el cliente de forma amistosa y enfocada y el manejo de objeciones.

Donde se evidencian menores habilidades son los aspectos relacionados con su preparación para dar seguimiento a la venta y la asignación del precio porque su puntuación, específicamente de los 3 vendedores estuvo en un margen de 11-6 puntos, siendo los más bajos del equipo.

Los resultados generales, señalan que el 100 por ciento del personal de la Agencia Ninjato BTL, evidencian mayor fortaleza en diversas áreas que son

indispensables para una organización cuyos ingresos principales provienen de las ventas.

En la gráfica 4.6 se muestra como el 67 por ciento del personal hace de manera frecuente el plan de ventas antes de contactar a un nuevo prospecto; el 22 por ciento siempre lo hace y solo el 11 por ciento lo hace de manera ocasional, estando los socios dentro del rango más alto.

Gráfica 4.6 Plan de ventas previo contacto con un prospecto.



Fuente: Elaboración propia.

Unas de las áreas de oportunidad que tiene la empresa para potencializar sus ventas es capacitar a sus vendedores para que elaboren de estrategias de ventas y actividades que respondan al plan maestro de la compañía, porque como se advierte en la gráfica 4.7 se observa que de manera ocasional el 71 por ciento de la muestra desarrolla estrategias y actividades de ventas y solo el 20 por ciento lo hace siempre.

Gráfica 4.7 Desarrollo de estrategias de ventas y actividades del plan maestro.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.8 se observa que solo el 57 por ciento identifica la necesidad del cliente antes de su visita para presentar propuestas de trabajo y el 43 por ciento lo hace de manera frecuente, por lo que se puede identificar que al tener una área de oportunidad de detectar necesidades de venta en el cliente, es más complejo desarrollar una estrategia puesto que es necesario conocer más al cliente y lo que necesita.

Gráfica 4.8 Identificación de necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

La misma proporción se evidencia en lo relacionado a la preparación antes de reunirse con los clientes, gráfica 4.9 donde además, se observa que solo el 57 por ciento de los miembros del equipo se prepara con información antes de visitar a un prospecto y el 43 restante lo hace de forma frecuente.

Las personas evaluadas dentro del 43 por ciento presentan importantes áreas de oportunidad, como por ejemplo contar con su plan de visita al cliente, con objetivos de lo que desea obtener de la entrevista y todas las opciones de compra de servicios que la Agencia le puede ofrecer, así como los esquemas de pago, ello hará que se obtengan mejores resultados. Este tipo de preparación va ligado con el desarrollo de la detección de necesidades de los clientes. Un buen vendedor se antes de la visita con el cliente, investiga a través de diversas plataformas tecnológicas el giro de la empresa, si tiene sucursales, que productos o servicios vende, investiga con quien tendrá la cita, es decir, si es nivel gerencial, ejecutivo o personal de atención para poder saber quién será su audiencia al momento de presentar la información y el lenguaje que utilizará, así como la imagen que deberá dar al momento de interactuar con la persona.

Gráfica 4.9 Preparación antes de reunirse con el cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se trabaje con los vendedores en detectar las necesidades del cliente, las estrategias podrán ser más efectivas en sus resultados, lo que podrá significar mayor generación de venta debido a que se tendrá mayor conocimiento de sus necesidades.

La misma proporción se evidencia en lo relacionado al ambiente que se propicia en las reuniones con el cliente, gráfica 4.10 En ambos resultados ,gráficas 4.10 y gráfica 4.9 se presenta otra área de mejora para tener información y ambiente propicio en el incentivo de venta. Se puede observar que en cada encuentro del equipo de la agencia con el cliente, la forma en cómo se conduce la reunión se hace de forma agradable y de manera seguida, sin embargo se detecta un área de oportunidad para que lo haga el equipo completo, es decir, que las interacciones sean iguales con todos los miembros de la agencia y no solo esfuerzos individuales.

Gráfica 4.10 Reuniones con el cliente de forma amistosa, ágil y enfocada.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.11 se observa que el 67 por ciento de los encuestados hace de forma frecuente notas positivas en las presentaciones, el 22 por ciento lo hace siempre y el 11 por ciento lo hace ocasionalmente. Se identifica un área de oportunidad para reforzar el material visual y de comunicación con el cliente que impacte de forma positiva en la mente de la persona a la que se le presenta la

información, los detalles que se puedan reforzar, harán que se incremente una recordación más alegre de la visita que haga el equipo Ninjato.

Gráfica 4.11 Cierre de presentaciones de ventas con una nota positiva



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se puede decir que se puede mejorar los cierres de las presentaciones ante el cliente, de tal manera que haga que éste tome la decisión de comprar más, debido a la influencia positiva proyectada en la comunicación.

Algo importante en la relación con el cliente es la retroalimentación que brinda sobre las propuestas presentadas para el servicio que recibirá de la agencia; durante las respuestas del equipo de ventas se constató que 25 por ciento siempre solicita ese tipo de información; el 38 por ciento frecuentemente y el 25 por ciento ocasionalmente. Gráfica 4.12.

Gráfica 4.12 Solicitud al cliente retroalimentación para aumentar productividad.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa no tiene definido un esquema para pedir a los clientes esos elementos que podrían ayudar a mejorar el servicio y a elevar la productividad. Recibir retroalimentación de parte del cliente impacta de forma positiva en el desarrollo de propuestas, ya que permite hacer ajustes a los planes y/o estrategias para ser más certeros en satisfacer las necesidades que ellos presentan y atender las necesidades del mercado, factor que puede influir al momento de la contratación de agencia Ninjato BTL.

En la gráfica 4.13 se verifica que el 73 por ciento de los encuestados siempre adapta la estrategia de ventas por el tipo de cliente y el 27 por ciento lo hace de forma frecuente. Aquí se percibe la presencia de los socios de la empresa quienes al tener mayor dominio el tema de cierre de ventas generan opciones que resultan atractivas a los clientes, haciendo planes adecuados a sus necesidades de promoción. Es recomendable hacer un trabajo de los Socios para que compartan con el resto de los colaboradores cómo identificar las diferencias entre los clientes, quienes tienen necesidades distintas.

Gráfica 4.13 Adaptación de estrategias de ventas por tipo de cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de adaptación hace que cada cliente se desarrolle con base a sus necesidades a través de planes hechos a su medida, por lo cual agencia Ninjato BTL, podrá desarrollar estrategias que cubren las necesidades de forma más adecuada y sus clientes obtienen mejores resultados.

Con base la gráfica 4.14 se puede decir que el 60 por ciento de los encuestados de forma frecuentemente dice la verdad al cliente y solo el 40 por ciento lo hace siempre. Del total de personas evaluadas, se encuentra un área a mejorar en el tema de honestidad con el cliente al momento de responder los cuestionamientos a quienes compran el servicio. Gran parte de las ventas se basan en la confianza y ésta al ser un punto base en el cierre de tratos y de prolongación de compras, se deberá mejorar para tener relaciones a largo plazo que fomenten una base de clientes sólida para la agencia.

Gráfica 4.14 Decir la verdad ante el cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere mantener un nivel de honestidad siempre, aunque no le guste al cliente lo que escuche, ya que de esta manera podrán corregir de forma más oportuna los puntos desfavorables y obtener mejores resultados en los planes y estrategias que se implementarán en el mercado.

El 67 por ciento de los encuestados frecuentemente da en un punto clave para incentivar la compra, el 11 por ciento lo hace de forma ocasional y el 22 por ciento lo hace siempre. De los miembros encuestados la mayoría aun no da en la clave de generar más venta con los clientes, lo que puede estar afectando el ingreso de la empresa. Gráfica 4.15.

Con base en lo antes expuesto se tiene un área que mejorar para lograr impactar en el incremento en ventas, ya que en este punto en particular se observa que el 67 por ciento no lo hace y lo ideal es que ese fuera un criterio aplicado sin ninguna excepción. Se sugiere que se trabaje más en el conocimiento del cliente, sus necesidades y seguimiento en su relación laboral, ya que al tener mayor conocimiento se podrá ir mejorando este punto para generar mayor compra.

Gráfica 4.15 Punto clave de ventas para incentivar la compra.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la gráfica 4.16 el 60 por ciento siempre maneja objeciones con el cliente, el 30 por ciento lo hace frecuentemente y el 10 por ciento ocasionalmente. Se puede decir que de los miembros encuestados la mayoría presenta argumentos para objetar con el cliente. Una objeción de parte del cliente es cuando presenta un obstáculo el proceso de venta para no adquirir el servicio, ya sea por falta de información o interés, es por ello que es importante que el vendedor este preparado con argumentos que hagan que el cliente cambie su manera de pensar para que se realice la compra.

Gráfica 4.16 Resultados para mención de objeciones del cliente.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se observa que se tiene área de oportunidad para que todo el equipo de agencia Ninjato BTL maneje las objeciones con el cliente de la misma forma, ya que todos tienen contacto con él y esto facilitará que los diálogos sean de mayor profesionalismo. De igual forma se sugiere trabajar en manuales de diálogos con el cliente donde abarquen todas las posibles objeciones que se pudieran tener, así se capacita al equipo y se desarrolla un lenguaje similar entre todos los miembros.

Uno de los puntos fundamentales en todo proceso de venta de productos o servicios es el énfasis que se otorga al valor sobre el precio, la presente investigación abordó este tema y como parte de las preguntas al personal se incluyó su percepción sobre ese punto; en la gráfica 4.17, se muestra la respuesta el 60 por ciento maneja el concepto frecuentemente y el 40 por ciento lo hace siempre. Lo anterior, permite inferir que de los miembros encuestados, se puede trabajar sobre el valor que se le asigna a los servicios ofrecidos por la Agencia.

Gráfica 4.17 Énfasis en la negociación el valor sobre el precio.



Fuente: Elaboración propia.

Con esa información disponible y se si se pudiera incrementar el valor del trabajo sobre el precio lo más probable es que los márgenes de ganancia aumentaran y por ende el ingreso. Este punto en particular es una responsabilidad directa de los socios de la agencia, debido a que la mayoría de las veces son ellos quienes asignan el precio del trabajo ofrecido en las propuestas del cliente y si se trabaja en mejorar

el desarrollo de estrategias con base en las necesidades de sus clientes, los resultados serán más favorecedores al atender una demanda y brindar soluciones más certeras.

En la gráfica 4.18 se identifica que el 63 por ciento revisa siempre las metas de ventas, el 21 por ciento lo hace ocasionalmente y el 16 frecuentemente. Se puede observar que la mayoría revisa las metas incluidos los socios de la agencia; sin embargo, a partir de la experiencia de ellos es posible atender de una manera más detallada ese aspecto y mejorar el seguimiento al cumplimiento.

Gráfica 4.18 Resultados de revisión de metas para su cumplimiento.



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se señala que hay un seguimiento de forma frecuente en el cumplimiento de las metas de ventas, el área de oportunidad o mejora que se sugiere hacer es que el 100 por ciento del equipo lo haga siempre.

Dentro del área de ventas en particular el seguimiento es vital, ya que no solo se revisa la venta, es decir el ingreso, también el atender solicitudes y responderlas, se analiza el calendario de visitas, el desarrollo de propuestas, la cobranza y esto

debe de ser parte de las actividades diarias de la agenda del vendedor o de los miembros del equipo que estén en contacto directo con el cliente.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el proceso de investigación a continuación se presentan las conclusiones en los temas analizados de liderazgo y habilidades comerciales en la microempresa Agencia Ninjato BTL, ya que forma parte de la clasificación hecha por la Secretaría de Economía tiene en la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

En lo relacionado a liderazgo se aplicaron los cuestionarios a los tres socios de la empresa que conforman el consejo directivo con el objetivo de evaluar sus estilos, dando como resultado tres estilos, los cuales de manera global tienden a promover la armonía entre los miembros del equipo.

En el tema de habilidades comerciales se evaluaron los conocimientos, comportamientos y herramientas de trabajo del área de ventas. Se aplicó al 100 por ciento de la población que equivale a los 3 socios y a los 3 colaboradores que forman el equipo de Agencia Ninjato BTL.

Ambos temas, liderazgo y habilidades comerciales fueron estudiados a fin de que al obtener los resultados se pudieran identificar las estrategias de liderazgo para el desarrollo de equipos de venta de la agencia Agencia Ninjato BTL.

5.1 Conclusiones tema liderazgo

Con base a la información que arrojan los resultados del cuestionario de liderazgo aplicado a los socios se concluye que las personas que dirigen la empresa cuentan con los estilos de liderazgo: visionario, afiliativo y democrático. Parte del análisis de la información es la obtención de las características más fuertes de cada uno y cuándo se adapta mejor.

1.- La persona que tuvo la evaluación más alta de los tipos de liderazgo fue la accionista mayoritaria, presentando el puntaje total de 10 puntos y se ubica en un

estilo de liderazgo visionario, que según Goleman (2014) tiende a ser amistoso y promover la armonía, tendiendo a presentar un alto grado de empatía comunicación, construye relaciones y se adapta mejor cuando son momentos de crisis, consolidar conexiones y motivar en épocas agotadoras.

2.- La persona que sigue en puntuación 9 de 10 puntos su tendencia es al liderazgo democrático, el Autor explica que se distingue por obsesionarse por realizar un mejor trabajo, más rápido y las personas que no pueden seguir su ritmo son fácilmente sustituidas, promueve la dirección al logro, iniciativa y escrupuloso y se adapta mejor cuando hay que dar resultados rápidos a un equipo altamente motivado y competitivo.

3.- Y por último el tercer socio obtuvo una puntuación de 8 de 10 con liderazgo de tipo afiliativo Goleman (2014), describe este tipo de como magnífico oyente y alcanza consensos con la participación de los miembros del equipo, incentiva la colaboración, liderazgo en equipos y comunicación y se adapta mejor para conseguir ayuda para el consenso.

Uno de los objetivos de esta investigación fue analizar qué tipo de liderazgo y capacitación requiere el departamento de ventas de la Agencia Ninjato BTL, para lograr cumplir con sus metas mensuales y anuales. Además de diagnosticar el perfil de liderazgo de los socios, las habilidades de ventas del personal asignado y diseñar una estrategia de capacitación para los mismos.

5.2 Conclusiones Habilidades Comerciales

Con base a los resultados de la evaluación de habilidades comerciales, se identifica que los participantes están comprometidos a impulsar la venta del negocio, son responsables y están integrados como equipo. Sin embargo, se pueden mejorar ciertos aspectos que impactarían a favor del empuje de la venta y que a continuación se señalan:

1.- Se mostró que existe un área de oportunidad para revisar el plan de ventas antes de contactar a un prospecto, recurso que se puede explotar para tener mejores resultados y posibilidades de establecer nuevos contactos.

2.- Entre los hallazgos se evidenció que los vendedores al presentarse ante el cliente omiten las notas positivas como medio de incentivo a la acción de venta. Se sugiere anexen frases positivas alusivas al proyecto o imágenes con resultados anteriores de lo que se ha hecho.

3.- Se puede observar que la retroalimentación, frecuencia de visita y objeciones del cliente presentan áreas de bajo puntaje, se recomienda para este punto que los socios mayoritarios compartan sus experiencias u ofrezcan un seminario a sus compañeros del Departamento de Ventas a fin tener un estilo homogéneo que en el gremio de la mercadotecnia se identifica como el “deber ser en la práctica” es decir valorar siempre al cliente.

4.- La información arroja la falta de una herramienta de seguimiento posterior al cierre de la venta y de medición de servicio al cliente. Se recomienda desarrollar un mecanismo para estar en contacto con el cliente al menos una vez al mes para cerciorarse que el servicio prestado fue de ayuda para él. Se podría incorporar un plan de llamadas por parte de los socios como parte del proceso.

5.- Se puede observar que no siempre se es honesto con el cliente y no necesariamente significa que se le miente, pero al hacer omisiones de detalles derivadas de la operación que genera el servicio, es deber del vendedor comunicar lo que pudiera suceder en caso de algún fallo. En este rubro se requiere que los Socios y los Vendedores abiertamente analicen este punto y de manera coordinada establezcan un plan de atención que permita ser lo más explícito con los clientes.

6.- Área de oportunidad a trabajar para enfatizar el valor del trabajo sobre el precio y a su vez se presente un incremento en los márgenes de ganancia.

A partir de los resultados arrojados de los perfiles de liderazgo, se puede analizar la posibilidad de formar equipos de vendedores guiados por los socios, aprovechando sus fortalezas, para que sirvan de guía y se vincule a un objetivo real y medible.

5.3 Recomendaciones

Cabe señalar que durante la investigación de este trabajo, parte de los hallazgos fue que a pesar que los 3 socios cuentan con estilos de liderazgo muy marcados, se carece de una estrategia de parte de ellos hacia el resto del equipo, por lo que se considera pertinente crearla para incentivar el cambio en la política de ventas y así lograr repuntarlas.

Se recomienda la identificación de nuevos perfiles de liderazgo con base a un diagnóstico al personal y se propone el desarrollo de estrategias de capacitación para elevar la productividad del departamento de ventas.

La finalidad de esta investigación es el desarrollo de estrategias de liderazgo para el departamento de ventas, ya una vez identificado que la experiencia la tienen los Socios y podrían compartirla con sus colaboradores, se sugiere la creación de un manual de capacitación, en el cual quede plasmado cómo pueden desarrollar habilidades técnicas y sociales para el equipo de vendedores.

Un manual ayudaría también a los socios a concentrar en un solo documento sus experiencias y las formas de trabajo aprendidas a lo largo de su trayectoria en las ventas y en el ámbito de la mercadotecnia.

Parte de desarrollar líderes, es el conocimiento personal y desarrollo de estilos de dirección con el personal, es por ello que se hace la sugerencia de trabajar en la parte de inteligencia emocional de las personas como parte de su proceso de capacitación.

Como se hizo referencia en el Capítulo dos, en el marco teórico Drucker (1954) fue la primera persona en utilizar la palabra estrategia y afirmaba que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”, es por ello que dentro de este trabajo de investigación se propone el desarrollo rediseñar las estrategias a fin de incentivar el incremento de las ventas debido a la situación en la que se encuentra Agencia Ninjato BTL.

La creación de un manual de capacitación para los vendedores en complemento a su preparación es necesario que vaya ligado al incremento de servicios de la agencia. El documento daría la posibilidad a la empresa de actualizarlo de acuerdo a las demandas del mercado.

En los resultados del cuestionario de habilidades comerciales se observa que dentro de los procesos del área de ventas hay ciertos ajustes factibles, para que estos a su vez, tengan un impacto positivo en el ingreso de la agencia, es decir, no todos los involucrados que tienen contacto con el cliente cumplen con las actividades que fomentan una buena relación con éste.

Por otra parte, en el cuestionario de liderazgo aplicado a los socios de la agencia, se observa que hay tres estilos de mando, los cuales son diferentes entre sí y presentan distintas cualidades, sin embargo, al analizar los estilos y relacionarlos a los resultados del cuestionario de habilidades comerciales, se recomienda que sea unifique un solo estilo de liderazgo y se aplique de acuerdo a la necesidad que se tiene de incremento de venta, tenga un impacto en el manual y en la capacitación para el logro de objetivos, es por ello que es importante el unir ambos puntos, áreas de oportunidad en la habilidad comercial y estilo de liderazgo para que el manual y la capacitación sean efectivas.

Se recomienda un esquema de actualización y capacitación a los socios, para que a su vez ellos sean parte del desarrollo de los vendedores al momento de ofrecer servicios a los clientes y logren nuevas ventas aprovechando la experiencia que tienen como directivos.

Propuestas adicionales para la empresa:

1.- Desarrollar una estrategia de ventas y planeación: tal como hacer compatible el producto con los mercados objetivos potenciales; desarrollar el plan maestro de actividades como la prospección de clientes; visitas y desarrollo de materiales visuales con la marca de la Agencia Ninjato BTL y seguimiento semanal a las metas de ventas y a la base de clientes actuales y potenciales.

Como parte complementaria al punto anterior, se sugiere incluir cursos de imagen personal, comunicación, técnicas de ventas y seguimiento para su ejecución de proyectos con los clientes.

2.- Enfatizar el valor del trabajo en los proyectos para que el cliente vea más los beneficios que el precio, es decir, es importante resaltar los beneficios del servicio de mercadotecnia con números que representen el ingreso, es decir, como impactan las ventas al contratar un servicio profesional en vez de hacerlo por sus propios medios. Además, incorporar el tema de estrategias de negociación a fin de que los Vendedores conozcan su margen de maniobra entre el costo real del servicio y el precio final.

3.-Aumentar la frecuencia de visita al cliente así como seguimiento a sus peticiones. La experiencia en ese tipo de mercado y estrategia de ventas, indica como conveniente al menos visitar dos veces al cliente en el mes para estar pendiente de sus necesidades y diseñar formas de resolverle sus requerimientos.

También se recomienda reforzar la filosofía institucional tal como misión y visión de la empresa, los valores que la identifican ello mediante campañas con el mismo personal. Además de mantener constante comunicación, desarrollo de capacitación en inteligencia emocional, motivación a fin de fomentar el éxito individual y colectivo, reforzar la manera de dirigir equipos y cómo integrarlos, innovación en los procesos de trabajo y seguimiento a las metas y actividades de cada área.

5.4 Conclusiones generales

Todo proceso de capacitación del personal de una empresa, parte de conocer a detalle el objetivo de la misma, analizar que la visión y enfoque del área de ventas sea unificada para que todos trabajen bajo el mismo objetivo, es por ello que lo primero que se sugiere es difunda ampliamente la misión de la compañía, de preferencia que ésta contribuya a reforzar los valores y visión de la empresa y así fomentar el sentido de pertenencia, lo que el equipo va a transmitir al mercado al que se busca llegar.

Otra parte importante es el desarrollo de la personalidad del vendedor y el manejo de las emociones del mismo, ya que al tener contacto con el cliente, este percibe lo que la persona le transmite y mucho de los buenos resultados de cierre de ventas es la sana relación con el cliente, que va desde transmitir confianza y empatía con él mismo así se debe transmitir a todo el equipo de ventas, este trabajo inicia desde la parte interna de la compañía entre el líder, el equipo y los colaboradores de la Agencia Ninjato BTL, esto es la parte emocional del área de ventas.

Se debe capacitar en cuestiones técnicas, en metodología de las ventas, tal como son procesos y actividades de trabajo, que van desde el seguimiento, prospección y técnicas de ventas dependiendo el estilo de cliente o prospecto que se tenga e ir ligado a la meta de ventas previamente impactada dentro del plan maestro, todos estos puntos antes mencionados son parte de proceso de capacitación para vendedores de Ninjato BTL para incrementar los resultados en ventas.

Al concluir este trabajo de investigación la Agencia Ninjato BTL había decidido cerrar sus puertas debido a la falta de ventas dentro de la agencia, las propuestas desarrolladas en este trabajo no fueron tomadas en cuenta por parte de la socia mayoritaria debido a que la empresa ya tenía el problema tiempo atrás y decidió disolver la sociedad y cerrar sus puertas para siempre por la falta de liquidez por lo que los objetivos de la presente investigación no se cumplieron.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Ninjato BTL : <https://ninjato.mx/>

Chiavenato Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2008) Planeación Estratégica. Tercera edición. Mc Graw-Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. Segunda edición. Mc Graw Hill. México.

Drucker Peter (2010) *Practice of Management*. Décima edición. Harper. México.

Escuela Europea de Management (2018) Las Ventas y la Mercadotecnia cómo funcionan en las empresas Editorial Escuela Europea de Management

Fisher L. Espejo J. (2011) Mercadotecnia . Cuarta edición. Mc Graw-Hill . México.

Goleman Daniel (2014). Liderazgo El Poder de la Inteligencia Emocional. Edición conmemorativa de 10 años. Ediciones B. México.

Hernández-Sampieri, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Mc. Graw Hill. México

Kotler P, Armstrong G. (2013) Fundamentos de Marketing. Décimo primera edición. Pearson Educación. México.

Porter Michael (2010) Estrategia Competitiva. Quinta edición Pirámide. México.

Revista Merca 2.0 : <https://www.merca20.com/>

Reyes Ponce Agustín (2007) Administración de Personal: Relaciones Humanas Limusa. México.

Reyes Ponce Agustín (2007) Administración Moderna. Limusa. México.

Robbins P. Stephen (2009). Comportamiento Organizacional. Décima edición. Pearson Educación Inc. México.

Robbins Stephen (2010) Comportamiento Organizacional. Décima edición. Pearson Educación Inc. México.

Secretaria de Economía: <https://www.gob.mx/se/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Habilidades Comerciales

Evaluación de sus Habilidades Comerciales

Una vez puesto en ejecución su plan de perfeccionamiento de habilidades comerciales es importante que sean evaluadas periódicamente de tal manera que podamos tomar los correctivos necesarios en nuestro plan de acción.

En este sentido vamos a valernos de un test desarrollado por “Begoña Pabón-Coach de negocios de Action International”. Compañía especializada en coaching empresarial para MIPYMES. En él se miden una por una las habilidades antes mencionadas, para lo cual a cada pregunta se le otorga una puntuación de acuerdo a la respuesta. Por ejemplo, si su respuesta es “frecuentemente”. Esto quiere decir que esa pregunta vale 3 puntos, si su respuesta es “nunca” la puntuación de esa pregunta será de 1 punto.

TEST

Las ventas son la base del éxito en muchas áreas de la administración. Sus habilidades de ventas necesitan mantenerse pulidas, fuertes y actualizadas, esto se logra aprendiendo y practicando. Este test le ayudará a evaluar la calidad de su desempeño actual como gestor comercial, y le mostrará donde necesita mejorar.

Para evaluar sus habilidades, sume sus puntos y luego refiérase a la parte de análisis al final de este artículo.

1.- Hago un plan de ventas antes de contactar a un nuevo prospecto.

| | | | |
|----------|----------------|----------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

2.- Desarrollo estrategias de ventas y reviso las actividades contra un plan maestro.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

3.- Aprendo sistemáticamente nuevas habilidades y técnicas de ventas.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

4.- Uso la tecnología de la información para ayudar a organizarme y facilitarme mi proceso de ventas.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

5.- Mantengo datos de cómo utilizo mi tiempo de trabajo, para mejorar su uso.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

6. – Identifico las necesidades de los clientes, y varío mi estrategia de ventas de acuerdo con ellas.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

7.- Me preparo cuidadosamente antes de ir a una reunión de ventas o a una visita de mantenimiento a un cliente.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

8.- Contacto a las empresas sabiendo ya quién es la persona correcta ante quien debo hacer la presentación.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

9.- Investigo y recopiló información para estar al tanto de la industria dentro de la cual trabajo, y de su mercado consumidor en general.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

10.- Las reuniones con mis clientes las mantengo amistosas, ágiles y enfocadas.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

11.- Conozco y uso las mejores técnicas para conseguir ventas por medio del teléfono (telemercadeo).

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

12.- Cuido la redacción y ortografía de los mensajes y cartas que envío a mis clientes e intento aprender sobre habilidades de comunicación escrita.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

13.- Me pongo “en los zapatos” del cliente cuando me preparo para negociar.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

14.- Finalizo mis presentaciones de ventas con una nota positiva, invitando al cliente a tomar una acción definida.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

15.- Solicito al cliente retroalimentación sobre mis presentaciones, de tal manera que pueda mejorar mi efectividad.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

16.- Adapto mis estrategias de ventas de tal forma que éstas coincidan con el tipo de cliente ante quien hago la presentación y su situación particular.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

17.- Digo la verdad, aunque la verdad no sea lo que yo quisiera que el cliente escuchara.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

18.- Busco el punto clave de ventas que persuadirá al cliente a comprar.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

19.- Intento siempre que mi cliente mencione sus objeciones desde el principio.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

20.- Durante la negociación enfatizo el aspecto de “valor”, en lugar del precio por sí solo.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

21.- Cuando completo una venta ambas partes quedan satisfechas por el trato.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

22.- Trato de anticipar cualquier objeción que el cliente podría plantearme.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

23.- Respondo rápidamente a las preguntas o quejas de cualquier cliente.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

24.- Solicito retroalimentación para asegurarme de que mis clientes hayan quedado satisfechos con la compra.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

25.- Intento pasar por lo menos un 75 por ciento de mi tiempo laboral frente a frente con el cliente.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

26.- Cuando realizo una visita de ventas, intento ir por un cliente no por una venta.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------------|----------------|----------|
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

27.- Trato de que quienes menos saben de técnicas de ventas, aprendan de mi aquello en lo que me considero bueno o más experimentado.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------|----------|----------|
|----------|----------|----------|----------|

| | | | |
|----------|----------------|----------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Nunca | Ocasionalmente | Frecuentemente | Siempre |

Anexo 2: Cuestionario de Liderazgo

Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX?

Marque con un (SI) aquellos comportamientos de cada uno de los estilos que usted considera habituales en la actuación de la persona evaluada. Solamente los comportamientos habituales, no los esporádicos o excepcionales. Sume el número total de (SI) para cada estilo y rellene la tabla resumen final.

| ESTILO 1: Comportamientos característicos | ¿Habituales? SI/NO |
|---|-------------------------------|
| Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización | |
| Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común | |
| Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad | |
| Identifica los impedimentos y resistencias al avance de la organización con el fin de eliminarlos o sortearlos | |
| Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores | |
| Da un amplio margen de libertad para que cada persona avance a su manera hacia la consecución de los objetivos | |
| Sabe convertir la visión general de organización en visiones mas concretas a nivel función o equipo de trabajo | |
| Recuerda constantemente a sus colaboradores cual es la Visión y los objetivos prioritarios a fin de que vean “el bosque sobre los árboles” (Alineación) | |
| Es honesto y transparente en las comunicaciones hacia sus colaboradores | |
| Se identifica con apasionamiento con las visiones y estrategias de su empresa que vive como propias | |
| TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES | |

| ESTILO 2: Comportamientos característicos | ¿Habituales? SI/NO |
|--|-------------------------------|
| Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores | |
| Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo. | |
| Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo | |
| Es exigente y minucioso en su labor de “formador” de otros a los que pide que den lo mejor de si mismos | |
| Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal. | |
| Conecta las motivaciones de las personas de su unidad con los objetivos a medio y largo plazo de la misma. | |
| Exige superar continuamente las metas conseguidas con el objetivo de “despertar” y poner en acción nuevas y mejores competencias | |
| Construye su influencia en sus dotes y habilidades de descubrimiento de talentos y capacitación de personas | |
| Utiliza los fracasos de las personas como estímulos para su superación (Construye sobre el error) | |
| Delega responsabilidades y resultados como mecanismo para dar autonomía y capacidad de decisión a las personas de su unidad | |
| TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES | |

| ESTILO 3: Comportamientos característicos | ¿Habituales? SI/NO |
|---|-------------------------------|
| Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores | |
| Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia. | |
| Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad. | |
| Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización | |
| Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo | |
| Esta presente y ofrece su apoyo en los momentos de crisis y dificultades personales | |
| Cultiva un clima de trabajo en el que prevalecen la fidelidad a la Mision, la ayuda mutua y la importancia central de la persona | |
| Mantiene una comunicación abierta y honesta sobre los objetivos de su unidad y su relación con las expectativas de las personas. | |
| Facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad | |
| Da sentido al trabajo de los individuos aun en tareas burocráticas y personalmente poco estimulantes | |
| TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES | |

| ESTILO 4: Comportamientos característicos | ¿Habituales? SI/NO |
|---|-------------------------------|
| Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir | |
| Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción | |
| Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos | |
| Mantiene una "actitud democrática" en la gestión de los asuntos de su unidad | |
| Gestiona bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia | |
| Sabe asumir la responsabilidad de decidir personalmente en momentos de urgencia pero explica a "posteriori" las razones de su decisión | |
| Acepta como natural su insuficiente conocimiento de varios temas y la necesidad de escuchar atentamente a las personas expertas y en muchos casos delegarles la decisión final. | |
| Busca activamente las opiniones de los demás como fuente de ideas frescas y novedosas que mejoren sus propias opciones y soluciones | |
| Actúa de forma razonada y razonable como base en la que sustentar un dialogo fructífero con otras personas | |
| Gestiona con delicadeza pero a la vez con firmeza las situaciones de conflicto entre personas e intereses. diversos | |
| TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES | |

| ESTILO 5: Comportamientos característicos | ¿Habituales? SI/NO |
|--|-------------------------------|
| Espolea continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia | |
| Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadoras para conseguir sus objetivos | |
| Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido, activo y claramente ganador. | |
| Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento optimo | |
| Conseguir resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos (tensión, esfuerzo,..) es una consideración secundaria. | |
| Supervisa de cerca las operaciones de su equipo para asegurarse que se hacen "a su manera" | |
| Le gusta ser el centro de atención de su equipo y que se reconozca públicamente su valía | |
| Ante el fracaso personal le cuesta reaccionar, se bloquea, puede culpar a los demás o hasta reaccionar con violencia | |
| Cambia sus objetivos muy rápidamente y sin previo aviso pudiendo generar confusión en sus seguidores | |
| Exige que todos hagan lo que él es capaz de hacer y no entiende que algunos no le sigan | |
| TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES | |

| ESTILO 6: Comportamientos característicos | ¿Habituales? SI/NO |
|--|-------------------------------|
| Muestra una gran confianza en si mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis | |
| Es incansable y muy tenaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos | |
| Delega actividades y tareas pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas. | |
| Es protector con las personas que le obedecen, respeta a los que abiertamente le contradicen pero no perdona a los que le engañan. | |
| Su comportamiento suele ser "excesivo" sea cual sea la actividad a que se dedique | |
| Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus ordenes | |
| Es parco en dar retroalimentación y cuando la ofrece es normalmente para poner de manifiesto lo que no funciona. | |
| No acepta los fracasos personales ni la sugerencia de que esta equivocado en su forma de ver el mundo. | |
| Cambia de opinión en función de cual es su estado de animo creando desconcierto en sus seguidores | |
| Es poco consciente respecto al clima "toxico" y tenso que puede crea a su alrededor (incomprensiblemente para sus subordinados) | |
| TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES | |

Anexo 3: Tabla de resultados test de liderazgo

Tabla de resultados y su interpretación:

1. Todos y cada uno de nosotros tenemos una determinada distribución de Estilos de Liderazgo. Es nuestro “MIX”
2. Alguno de ellos suele ser dominante y por lo tanto aparece de forma habitual en nuestro comportamiento como directivos.
3. Otros aparecen de forma muy esporádica y/o solamente en alguna de sus conductas.
4. Circunstancias distintas exigen comportamientos distintos y por ello la “flexibilidad de estilo” es indispensable para ejercer el Liderazgo de forma eficaz.
5. Un Líder eficaz se “mueve con normalidad” como mínimo en tres de los seis estilos propuestos. Hasta en los potencialmente tóxicos, cuando las circunstancias lo requieren
6. Cada estilo está asociado a unas competencias soporte y por lo tanto depende de ellas para su ejercicio.

| Tipo de Liderazgo | Estilo Total conductas habituales | Ranking de resultados (1-6) |
|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Estilo 1: VISIONARIO | | |
| Estilo 2: TUTORIAL | | |
| Estilo 3: AFILIATIVO | | |
| Estilo 4: DEMOCRATIC O | | |
| Estilo 5: TIMONEL | | |
| Estilo 6: AUTORITARIO | | |

Anexo 4: Tabla de interpretación test de liderazgo

| Características | Estilo | Competencias IE | Cuándo se adapta mejor | Clima |
|---|---------------------------------|---------------------------|---|-------|
| Ordeno, exigencias y ciertas amenazas | Haz lo que te diga | Dirección a logro | Momentos de crisis | ... |
| Control apretado | | Iniciativa | Problemas con empleados | |
| 1.- Autoritario (Coactivo) | | Autocontrol | | |
| Moviliza a la gente a través de su visión | Ven conmigo | Confianza en si mismo | Cuando los cambios requieren una nueva visión | +++ |
| Explica cómo y porqué de los esfuerzos | | Empatía | Cambio radical | |
| 2.- Visionario | | Catalizados de cambios | | |
| Promueve Armonía | Las personas son lo primero | Empatía | Para curar grietas de un equipo | + |
| Amistoso | | Constructor de relaciones | Para motivar durante épocas agotadoras | |
| 3.- Afiliativo | | Comunicación | Consolidar relaciones | |
| Oyente magnífico | ¿Qué piensas? | Colaboración | Para conseguir la ayuda o consenso | + |
| Alcanzar consenso con la participación | | Liderazgo equipos | | |
| 4.- Democrático | | Comunicación | | |
| Obsesión para realizar trabajo mejor y más rápido | Haz lo mismo que yo hago, ahora | Dirección al logro | un equipo altamente motivado y competitivo | - |
| La gente que no le puede seguir es sustituida | | Iniciativa | | |
| 5.- Timonel | | Escrupuloso | | |
| Conecta lo que desea una persona con las metas de la organización | Intentalo | Empatía | competentes, motivados para mejorar performance por | ++ |
| 6.- Coaching | | Desarrollo de otros | | |

NOMBRE DEL TRABAJO

**018_MA_ARMENTA RAMIREZ MONICA .
pdf**

AUTOR

MONICA ARMENTA RAMIREZ

RECUENTO DE PALABRAS

18544 Words

RECUENTO DE CARACTERES

98765 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

94 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.8MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 7, 2022 2:24 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 7, 2022 2:36 PM GMT-7**● 16% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 12% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)