

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

COSTOS OCULTOS E INTELIGENCIA EMOCIONAL  
EN EL DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES  
(UN ESTUDIO EN PEPSI-COLA, REGIÓN MERIDA, VENEZUELA,

C.A.)  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Autor: María del C. Cancelo G.

Tutor: Eli Saúl Rojas Ruiz

Mérida, noviembre 2017

c.c Reconocimiento

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
ÍNDICE DE TABLAS	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	12
CAPÍTULO II	
BASES TEÓRICAS	
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	20
Inteligencia Emocional	
Enfoque de Costos Desempeños Ocultos	30
Medición de activos, pasivos, ingresos y gastos	37
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación	41
Población y Muestra	44
Técnicas de Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos	45
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de las entrevistas	48
Cociente de Inteligencia emocional	53

Estructura de costos desempeños ocultos	67
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	72
ANEXOS	74

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1. Sistema de Variables	40
Tabla 2. Resultados Cociente Emocional Aptitudes Personales	53
Tabla 3. Resultados Cociente Emocional Habilidades Sociales	54
Tabla 4. Resultados Ranking de Ventas	56
Tabla 5. Correlación Aptitudes Personales y Desempeño	57
Tabla 6. Correlación Habilidades Sociales y Desempeño	60

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**  
**COSTOS OCULTOS E INTELIGENCIA**  
**EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES**  
[UN ESTUDIO EN PEPSI-COLA, VENEZUELA C.A.]

Autora: Lic. María  
Cancelo G.  
Tutor: MSc. Eli Saúl Rojas  
Ruiz  
Fecha: noviembre 2017

**RESUMEN**

www.bdigital.ula.ve

El rendimiento de las organizaciones en la actualidad juega un papel muy importante, por lo que las empresas cada día se ven en la necesidad de requerir de mayor y mejor información que les permita alcanzar las metas organizacionales, así como para la toma de decisiones adecuadas. Por esta razón, a través de la presente investigación se plantea como objetivo principal relacionar el nivel de cociente emocional de los vendedores, su desempeño, y los costos desempeños-ocultos de PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida. La investigación es de tipo Descriptiva-Correlacional-Applicativa. Su diseño, documental y de campo. Para la recolección de los datos se utiliza, por una parte, la técnica del cuestionario o Test y por la otra, la entrevista semi-estructurada. Se determina el nivel de cociente emocional de los vendedores con la finalidad de compararlos con el ranking (rango) de ventas de la empresa, para así determinar si éstos presentan disfuncionamientos en el desempeño de sus tareas. De este modo, se llega a la conclusión de que los vendedores que poseen mayor cociente emocional tanto en sus aptitudes personales como en las habilidades sociales, presentan un mejor desempeño en sus funciones. No obstante, la empresa posee algunas disfuncionalidades en el desempeño, lo que implica costos ocultos para la organización.

**Palabras clave:** Costos Ocultos, Inteligencia Emocional, Desempeño, Disfuncionalidades, Vendedores.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto financiero, si bien es cierto que la información especializada en el área que ofrecen los estados financieros resulta útil para la toma de decisiones en las empresas, también existe información de carácter no financiero que no aparece reflejada en la situación de dicha naturaleza que presenta la empresa. Puesto que no posee las características para ser medida fiablemente, puede afectar la productividad de la organización.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Empresas (2009) determinan que “cuando no puede hacerse una estimación razonable, la partida no se reconoce en los estados financieros” (p.21). Así mismo, también señalan que aun cuando “una partida que no cumple los criterios para su reconocimiento puede sin embargo ser revelada a través de notas, material informativo o cuadros complementarios” (p.21). Es entonces apropiado señalar que incluso cuando no sea factible que la partida sea medida fiablemente y su conocimiento sea considerado relevante por los usuarios de la información financiera para efectos de la evaluación, Cambios en la situación financiera y el rendimiento de una entidad, se podría mostrar dicha partida a través de notas informativas.

Un elemento importante a considerar para la toma de decisiones en las organizaciones son los costos arrojados a partir de las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores, evaluados tomando en cuenta cómo afecta la inteligencia emocional dicho desempeño, y cómo éstos a su vez pueden acarrear costos a la organización, los cuales no están reflejados en la información financiera debido a que no se pueden medir fiablemente.

Es de resaltar que en la actualidad las organizaciones buscan un mayor rendimiento, y éste se obtiene incorporando aspectos tales como las finanzas, las ventas, los recursos humanos, la planificación y el análisis de la información que maneja la empresa. Estos aspectos harán crecer la empresa y a su vez involucrarán, en muchos casos, costos que no están cuantificados en la información financiera de dicha empresa.

En consecuencia, al no poseer los costos ocultos características medibles de forma fiable y representar información importante para la toma de decisiones organizacionales, resulta interesante analizar si la inteligencia emocional medida a través de los coeficientes de aptitudes personales y sociales afecta al desempeño de los vendedores, lo que llevaría consigo disfuncionamientos que pueden ocasionar costos ocultos. El planteamiento de estas incógnitas y la búsqueda de respuestas para la mejora del rendimiento de una empresa, no solo a través de las variables cuantificables conocidas, pueden justificar la necesidad de la elaboración de una propuesta de estructura de costos ocultos.

La presente investigación se desarrolló con la intención de elaborar una estructura de costos ocultos a partir de las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., Región Mérida. Dicha investigación se estructura de la siguiente manera:

- Capítulo I, que aborda el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación
- Capítulo II, donde se desarrolla el marco teórico, donde se describen los antecedentes y las bases teóricas vinculadas con las teorías objeto de la investigación.

- Capítulo III, en el cual se especifica el marco metodológico, el tipo de investigación y las técnicas e instrumentos aplicados para la obtención de la información.
- Capítulo IV, que está dedicado a la presentación y análisis de los resultados de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados.
- Capítulo V, que finalmente expone las principales conclusiones y recomendaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### Planteamiento del Problema

Desde la década de los 80, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente caracterizado por los adelantos tecnológicos y científicos, y por una serie de cambios en el ámbito económico, político, social y cultural. El sector de la comercialización y distribución de bienes de consumo masivo ha sido uno de los más afectados por esos procesos de cambios, pero también el que ha respondido, de manera más rápida, a dichos cambios (Leal y Cefalá 2003), pues las empresas que conforman dicho sector están en la búsqueda permanente de una posición más destacada en el mercado, el cual se caracteriza por ser cada vez más competitivo.

En otros términos, las empresas de consumo masivo desarrollan estrategias y herramientas gerenciales para garantizar una mayor y mejor presencia en los distintos canales de comercialización. Sobre este particular, Auletta (s.f), señala que la estrategia a desarrollar por la empresa en toda la cadena de distribución del producto hacia el punto de venta, será la carta vencedora o perdedora en una guerra en la que participan todas las categorías de consumo masivo.

Es preciso resaltar que las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos de consumo masivo se dedican, principalmente, a la venta de productos al mayor hacia los detallistas, fabricantes e incluso, hacia otros mayoristas. Estas empresas por lo general no llegan de manera directa al consumidor final (Stanton, 2004). Las actividades que realizan estas empresas de consumo masivo se orientan hacia la comercialización y distribución de

distintos bienes como son, entre otros, alimentos (lácteos, consumo básico y alimentos varios), bebidas no alcohólicas, cuidado personal, mantenimiento del hogar, bebidas alcohólicas (licores fuertes y cervezas) y misceláneos.

En el ámbito mundial, uno de los bienes que tiene un amplio rango de comercialización, es el del rubro de las bebidas no alcohólicas, en la categoría de refrescos. Entre ellos, la “Pepsi-Cola”, con una participación en el mercado de 21%, frente a su principal competidor, Coca-Cola con 47%, según se señala en la página web [www.foodlineweb.co.uk](http://www.foodlineweb.co.uk), citada por Vrontis y Sharp en Grandes Casos Empresariales: El estilo Coca-Cola (2007). Para efectos de este estudio, se trabajará con dicho rubro de bebidas, el cual se ha mantenido en los primeros lugares de preferencia entre los consumidores. En particular, se estudiará el producto “Pepsi-Cola”, distribuido por la empresa “Pepsi-Cola Venezuela, C.A.” en la región Mérida.

“Pepsi-Cola Venezuela, C.A.” es operada por Empresas Polar a través de una asociación estratégica con PepsiCo Internacional. Su infraestructura operativa y comercial incluye cuatro plantas, más de 40 agencias y numerosas rutas de cobertura nacional. Produce bebidas no alcohólicas con marcas líderes, para todos los gustos y cualquier ocasión, tales como Pepsi, Pepsi Light, 7up, 7up Light, Sabores Golden, agua mineral Minalba, Gatorade, jugos Yukery y Yuky-Pak.

La empresa tiene como misión:

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de sus productos y de la gestión de sus negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país (Empresas Polar s/f).

Esta compañía tiene como visión ser una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, para ello debe orientarse al mercado con una presencia predominante en el punto de venta (ídem). Es en este punto donde toma relevancia dentro de la estructura organizacional la fuerza de venta, en otras palabras, los vendedores. Éstos, como miembros de la organización, son los responsables de la colocación, promoción y cobranza de los productos a las empresas a las cuales se les distribuye (minoristas y detallistas) y a su vez, de asegurar que los productos lleguen al consumidor final, dado que dichos productos son adquiridos por éste último, sin la intervención de terceros. Es por ello que la empresa busca ocupar un lugar relevante dentro de los locales comerciales, negociando con los clientes un puesto preferencial dentro de éstos (Entrevista personal, Supervisor de Ventas, Bohórquez, febrero 12, 2008).

Tomando en cuenta la gran responsabilidad que tienen los vendedores dentro de la organización, se considera que los mismos deben, entre otros aspectos: a) conocer y utilizar herramientas de mercadeo, publicidad, tecnología de ventas, logística y administración, entre otras, b) tener un conocimiento global de sus clientes, de tal forma que puedan lograr una mejor coordinación con ellos y, a su vez, captar las necesidades o el comportamiento de compra de los consumidores, c) manejar las capacidades emocionales que le permitan cumplir con las exigencias que la empresa le asigna. (Entrevista personal, Supervisor de Ventas, Bohórquez, febrero 12, 2008).

Sobre este último aspecto, Goleman (1999) señala que el ser humano debe tener la capacidad de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás, de motivarse y de manejar bien las emociones. Estas características las refiere a lo que se denomina Inteligencia Emocional, concepto que aplicado en

el campo laboral se resume en “cinco aptitudes básicas emocionales y sociales:

a) *Conocimiento de uno mismo*: saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones, tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien fundamentada confianza en uno mismo.

b) *Autorregulación*: manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos en vez de estorbarla, ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos, recobrase bien de las tensiones emocionales.

c) *Motivación*: utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos, así como para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

d) *Empatía*: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas de sus perspectivas y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

e) *Habilidades sociales*: manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar sin dificultad, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo (p.386).

En el contexto de esta investigación, para que un vendedor pueda cumplir con los requerimientos exigidos por la empresa, debe ser capaz de controlar las emociones. Sobre este particular, Cortese (2003) expresa que el arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación y el compromiso con la acción. Sobre las consideraciones expuestas, se puede decir que el vendedor debería contar con la capacidad de intuir, comprender y aplicar, de manera eficiente, el poder de las emociones, ya que el logro de un óptimo desempeño

no sólo está vinculado con las compensaciones en dinero que percibe como resultado de su esfuerzo, representadas éstas en los sueldos, incentivos y bonificaciones, generalmente identificadas como beneficios laborales, sino también con la satisfacción directa que recibe de la ejecución de su trabajo.

De lo planteado anteriormente, se desprende que el incentivo monetario y el incentivo de satisfacción personal son elementos claves para el buen desempeño de las funciones y/o actividades de los vendedores, orientadas hacia el logro eficiente de sus objetivos y por consiguiente de la organización, traducido en la maximización de su productividad. La maximización de la productividad de la empresa está en función, entre otros aspectos, de la optimización de los costos cuantificados y de los que no se cuantifican, denominados estos últimos, costos ocultos y dentro de éstos, los que se originan en las actividades que desempeñan los vendedores.

Los costos ocultos son aquellos no registrados en los sistemas clásicos de información de los que dispone la empresa. Por tanto, esos costos ocultos no son cuantificados ni controlados por la empresa, sin embargo, tienen incidencia sobre los resultados de empresa. Aun así, por ser ocultos no se consideran en la mayoría de los casos para la toma de decisiones (Savall, s.f). En este mismo orden de ideas, Zardet y Krief (s.f) expresan que “los costos-desempeños ocultos, son los elementos de gastos y de productos no evidenciados por el sistema de información contable de la empresa (presupuesto, contabilidad general, contabilidad de costo y de gestión” (p. 2).

Con el fin de presentar la problemática que encierra el desempeño de los vendedores de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C.A., y que pudieran generar costos desempeños-ocultos, se analizó información contenida en un documento interno de la organización facilitado por el supervisor de ventas y se logró determinar que en dicha empresa los vendedores de preventa (los que

visitan al cliente y no hacen entrega directa del producto), con los cuales se trabaja en esta investigación, no cumplen –a cabalidad- con las funciones y tareas asignadas. Situación que se evidencia cuando los clientes expresan entre otros aspectos, lo siguiente:

“No estoy censado, no aparezco en la base de datos de la empresa”. “El vendedor tomó los datos y los llevó, pero no han modificado la factura”. “Siempre me vende las cajas el despachador, porque el vendedor lo veo pasar, pero no me visita”. “Vendedor hace el pedido, verificó mis datos, pero el despachador no me entrega la factura, será que el vendedor no hace seguimiento a mi pedido”. “En oportunidades no me entregan el pedido”. “Vendedor ofreció el crédito, promoción, descuento en factura y el despachador me trae la factura sin descuento, sin promoción”. “El vendedor dijo que traerían los cambios, es mejor que devuelva el producto”. “El vendedor no cuenta los vacíos que están guardados en otro depósito, y sugiere la venta de acuerdo a lo que yo, como cliente, le indico”. “Me deben varias promociones y nunca me las entregan”. “Eso no fue lo que acordé con el vendedor”. “El vendedor no me dijo que usted (despachador) venía hoy”. “El vendedor no me dijo cuando volvía a pasar y tuve que salir a parar un camión para que me vendiera las cajas”. (Entrevista personal, Supervisor de Ventas, Bohórquez, febrero 12, 2008).

En dicho documento se concluye que esas incidencias se presentan todos los días en la organización objeto de estudio, las cuales se identifican, pero no se les da solución de manera inmediata ya que, en la mayoría de los casos, existen brechas en la supervisión y en su solución. Sobre las consideraciones formuladas en los párrafos anteriores, la interrogante que se plantea en esta investigación se orienta a determinar ¿cuál es nivel de cociente emocional de los vendedores, y la relación de éste cociente con el desempeño de los mismos, que podrían estar generando costos desempeños-ocultos, de Pepsi-Cola Venezuela CA, Región Mérida?

De la problemática formulada, surgen, de manera más específica, las siguientes preguntas: ¿Qué funciones y/o actividades desempeñan los vendedores de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A. Región Mérida? ¿Cuál es el nivel de Cociente Emocional de los vendedores de la empresa objeto de estudio? ¿Cómo se relaciona el cociente emocional y el desempeño de los vendedores de Pepsi-Cola Venezuela C.A, Región Mérida? ¿Cuál podría ser la estructura de costos desempeños-ocultos de PEPSI-COLA VENEZUELA CA, Región Mérida?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Relacionar el nivel de cociente emocional de los vendedores, su desempeño, y los costos desempeños-ocultos de PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir las funciones y/o actividades que realizan los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida.
2. Establecer el nivel de Cociente Emocional en las aptitudes de conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida.
3. Determinar la relación entre el cociente emocional y el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida.
4. Presentar la estructura de costos desempeños ocultos, que se generan por las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida.

## **Justificación de la Investigación**

La investigación planteada tiene como finalidad analizar de qué manera la inteligencia emocional afecta el desempeño de los vendedores y cómo ésta puede ocasionar costos a la empresa que no se encuentran reflejados en la información financiera.

En este trabajo se medirá la inteligencia emocional a través del cociente emocional comparando con el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., Región Mérida, para determinar si la inteligencia emocional afecta el desempeño de los vendedores y cómo esto puede afectar los costos de la empresa con el objetivo de elaborar una estructura de costos ocultos, a partir de las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., Región Mérida.

No obstante, aunque la información aquí obtenida puede permitir mejorar el rendimiento de la organización y la toma de decisiones, no se puede incluir en los estados financieros por no poder ser dicho rendimiento medido fiablemente debido a que de esos estados sólo se obtendrá un monto estimado o aproximado. Por tanto, se busca generar información que permita considerar los costos que puede estar afectando la productividad y dejar abierta la posibilidad de determinar los mecanismos más adecuados para lograr una cuantificación de éstos de manera más fiable. Por tanto, que puedan ser comprobados e incluidos en los estados financieros.

La importancia del estudio radica en establecer una relación de las consecuencias económicas generada por los disfuncionamientos, los cuales hacen referencia a la diferencia existente entre el funcionamiento que se espera de la empresa y el funcionamiento real. Todo esto como resultado de la

interacción existente entre la estructura de la empresa y el comportamiento de los humanos que la conforman, dado en parte por las condiciones de trabajo, organización del trabajo y la productividad directa para el caso de la empresa en estudio.

Esta investigación plantea un diagnóstico que permita presentar una estructura de los costos ocultos generados por los disfuncionamientos derivados de la evaluación del óptimo desempeño que debe tener un vendedor con relación a la evaluación del desempeño que él presente, así como también como él mismo se ve afectado por las aptitudes personales y sociales.

Entre las limitantes que se presentan para el desarrollo de la investigación se encuentra la obtención detallada de información interna. Si bien es cierto hubo mucha receptividad para el desarrollo del trabajo, existe información que solo suministra la empresa de forma general sin establecer detalle, como es el caso de las tablas de desempeño de los vendedores, en las cuales solo se conocen los resultados generales y algunos parámetros para su cálculo, sin caer en el detalle de la internos todos los ítems que se consideran para su ponderación.

## **CAPÍTULO II**

### **BASES TEÓRICAS**

En toda investigación es fundamental desplegar los aspectos teóricos en los cuales ésta se apoya. Por esta razón, las bases teóricas en este proyecto de investigación se presentan en dos aspectos fundamentales, a saber, los antecedentes y el marco teórico.

Existen diversidades de estudios en el área de la inteligencia emocional. Sin embargo, se encuentran muy pocos con enfoques relacionados, de manera directa, con los costos que se pueden generar en las empresas por no manejar la inteligencia emocional, razón por la cual se seleccionaron aquellas investigaciones que interesan como antecedentes a la presente investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Uno de los antecedentes más vinculados hacia el tema objeto de estudio está reflejado en el trabajo de Peña (2005), Programa de Inteligencia Emocional para la Toma de Decisiones Gerenciales, cuyo objetivo fue elaborar un programa de inteligencia emocional para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Farma Andes.

Se entrevistó a los representantes de ventas y gerentes de distrito, con un tiempo no menor a doce meses de trabajo ininterrumpido, aplicando como instrumento el Test de Inteligencia Emocional, versión III.5 de Cooper y Sawaft (1997), para medir el Cociente Emocional (CE,; y el cuestionario de

“Toma de Decisiones Gerenciales” elaborados con ítems cerrados y con escala de Likert, para medir la toma de decisiones. En el referido estudio, el autor llega a la conclusión de que el logro de metas y objetivos y la eficiencia en el trabajo están íntimamente relacionadas con el bienestar del personal que integra la organización, ésta, a su vez, con la motivación que los directivos de la organización despierten en los trabajadores. Además, se evidencia la relación que existe entre la toma de decisiones y la inteligencia emocional, donde independientemente de los resultados, un cociente emocional positivo ó negativo, hace influencia en la toma de decisiones.

La efectiva toma de decisiones a nivel gerencial para Farma Andes, requiere de un manejo inteligente desde el punto de vista estratégico y emocional para todos los trabajadores, que se puede lograr a través de la motivación, mejoras en el nivel socio económico del individuo, etc. Esto, a su vez, permite mejorar las relaciones interpersonales y a medida que se adquieren destrezas para manejar los impulsos y las propias emociones, se motiva y afina las habilidades empáticas y sociales, bases fundamentales de la inteligencia emocional, componente vital para la filosofía de un gerente, ya que la organización se ve favorecida, porque disminuye el ausentismo laboral, la rotación de personal, favorece el trabajo en equipo, y finalmente se logra un trabajo eficiente y mayor desempeño humano.

El principal aporte de esta investigación radica en el hecho de que la inteligencia emocional, evaluada a través de sus componentes, permite constatar influye en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, si un individuo adquiere destrezas a través de las cuales maneja los impulsos y las emociones, desarrolla sus habilidades empáticas y mejora sus relaciones interpersonales, se reflejará a posteriori esta influencia en el desempeño y la realización de un trabajo eficiente.

Raga (2004) llevó a cabo un diagnóstico de las dimensiones de la Inteligencia Emocional y Gestión Gerencial en los directores de la primera y segunda etapa de educación básica las unidades educativas de las escuelas públicas del municipio escolar San Rafael de Carvajal, estado Trujillo, de manera que permitiera identificar las cualidades del director, con un liderazgo basado en la inteligencia emocional. Se aplicó el instrumento “Juego-Test” de Martineaud y Engelhart, el cual mide la totalidad de las dimensiones de la inteligencia emocional descritas por Goleman.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan que los directivos son más intuitivos que aquellos directivos con una tendencia hacia el formalismo y no hacia la cooperación, participación y trabajo en equipo, por lo que la gestión gerencial es incompatible e incongruente con el deber ser de un líder emocionalmente inteligente, lo cual generaría un desempeño inferior sustentable dentro de las unidades educativas que dirigen. El aporte que brindan dicho estudios se relaciona con el hecho de mostrar que los componentes de la inteligencia emocional son una pieza primordial para el buen trabajo en equipo, por lo tanto, las personas que se inclinan más hacia la cooperación e integración, se desempeñan de manera más eficiente, convirtiéndose las habilidades sociales, una de las variables a considerar dentro de esta investigación para conocer su influencia. En este caso, en el desempeño de los trabajadores en empresas con fines de lucro.

En otro orden de ideas, los estudios realizados por el Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR-1973), centro de investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon (Francia), el cual ha realizado experimentaciones evaluadas en el lugar de trabajo en 1200 empresas y organizaciones privadas y públicas en 34 países de cuatro

continentes. Las acciones piloto de la gestión socioeconómica se han realizado desde 1978 tanto en pymes como en grandes empresas que emplean desde ocho hasta 3000 personas, tanto privadas como públicas, rentables o en dificultades.

Este instituto de investigación refleja que el enfoque socioeconómico es un enfoque estratégico, en el cual la teoría socioeconómica considera la empresa como un complejo conjunto compuesto de cinco tipos de estructuras en interacción con cinco tipos de comportamientos humanos. Esta interacción permanente y compleja crea los impulsos de actividad que constituyen el funcionamiento vivo de la empresa. Sin embargo, se puede detectar en su funcionamiento anomalías, perturbaciones, diferencias entre el funcionamiento deseado (ortofuncionamiento) y el funcionamiento -- realmente observado: disfuncionamientos cuyo carácter crónico genera costos ocultos.

Un ejemplo de resultados evaluados en un pequeño equipo de una acción piloto de gran envergadura señala que se obtuvieron resultados financieros importantes obtenidos en la totalidad de las acciones pilotos llevadas a cabo, generando reducciones de costos ocultos de entre 4000 y 8000 euros (Bs 5.200.000,00 y Bs 10.400.000,00 aproximadamente) por persona y al año, ahorros de cargas, aumentos de productos, (especialmente del volumen de facturación rentable) y desarrollo de la inversión intangible autofinanciada. Las grandes preguntas a las cuales las investigaciones-experimentaciones del ISEOR han intentado dar respuesta son las siguientes:

¿Cómo alcanzar un nivel de desempeños socioeconómicos más elevados y duraderos? ¿Cómo instaurar un nuevo modo de management bien adaptado a las características de la empresa y o de la organización y a su estrategia? ¿Cómo tener éxito en el injerto de nuevas ideas, nuevas

tecnologías, nuevas organizaciones, nuevos productos, nuevos saber-hacer, de un nuevo modo de funcionamiento de la empresa sin rechazos, sin bloqueos, sin trastornos ayudando al mismo tiempo a la empresa a transformarse profundamente?

El aporte que generó esta investigación, está asociado en cuanto a cómo el comportamiento humano (fuera de las condiciones normales) puede generar costos a la organización, los cuales afectan el funcionamiento de la misma, y el rendimiento esperado de ella, bien en el aspecto humano, así como en el económico, dado que muchos de estos costos no se encuentran cuantificados.

Gamero (2003), en su investigación llevada a cabo en la Universidad de Málaga, España, sobre el Análisis Económico de la Satisfacción Laboral, concluye que existen una serie de aspectos asociados a la satisfacción laboral con repercusión, aún más fuerte y directa, en la actividad productiva. Estos son:

- a) Abandono: Una rotación excesiva puede ser muy costosa para la organización. Estos costos normalmente incluyen los de despido, los derivados de la pérdida de producción en el período entre la separación del antiguo empleado y el reemplazo por el nuevo, los de formación de nuevo personal y los asociados al hecho de que la remuneración de los nuevos empleados estará, en general, por encima de su productividad.
- b) Absentismo: constituye un importante problema económico para las empresas u organizaciones, pues, el incremento de costes que éste conlleva puede reducir la efectividad y eficiencia.

- c) Actividades de protestas: una situación laboral que contiene elementos no placenteros, podría dar lugar a quejas o protestas por parte de un empleado o grupo de empleados.
- d) Desempeño de la tarea (productividad): a lo largo de los años, una de las ideas que se mantiene con fuerza, entre los directivos y los psicólogos de la organización industrial, es la relación entre la satisfacción laboral del empleado y su productividad.
- e) Comportamiento cívico en la organización: esta expresión se refiere a aquellas cosas que, de manera voluntaria, hacen los empleados para ayudar a sus compañeros o a la empresa y que no se corresponden con las responsabilidades que les han sido asignadas.
- f) Trabajo contraproducente: lo contrario a la conducta cívica en la organización, es el trabajo contraproducente, el cual consiste en actos cometidos por los empleados que, de forma más o menos intencionada, dañan a la organización. Se mencionan, entre otros, las agresiones contra el empleador u otros empleados, el sabotaje, los hurtos, el mal desempeño de las tareas, la extensión de rumores para causar problemas.

En este trabajo se destacan una serie de aspectos directamente vinculados con el área laboral de la organización, los cuales repercuten en su productividad y, a su vez, arrojan costos que van a reducir dicha productividad. Por esta razón se afianza la relación e importancia que tiene la investigación realizada con el tema objeto de estudio abordado.

Además de las investigaciones antes señaladas, Peña (2014) en su análisis de los costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de

las organizaciones, investigación realizada en la Universidad de Colombia, busca hacer evidente la importancia que la teoría de los costos ocultos debe tener en el proceso estratégico, centrándose en la contabilidad de gestión y enfatizando en la información que ésta genera para la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, realiza una aproximación de la teoría de los Costos Ocultos, indicando los aportes que a partir de ésta se puede hacer para beneficiar la estrategia organizacional, rescatando siempre la necesidad de un enfoque social, y concluyendo en parte con la afirmación de que los costos ocultos no pueden ser olvidados por la dirección de la empresa en la toma de decisiones. Su conocimiento y control modifican de forma importante el direccionamiento organizacional, ya que obligan a la entidad a actuar en procura de su disminución.

De igual forma, cuando se analiza una opción estratégica se debe verificar en qué punto ésta impacta los costos ocultos, para determinar su viabilidad, además de señalar que el contador no debería limitarse a elaborar un Balance General y un Estado de Resultados y las respectivas declaraciones de impuestos. Es preciso que se encarguen de persuadir a los propietarios de las empresas acerca de la utilidad de herramientas de gestión como los Costos Ocultos para la toma de decisiones.

### **Bases Teóricas**

Con respecto a la sustentación teórica, se hará a través de los diferentes aspectos que destacan los autores que han trabajado con los enfoques sobre inteligencia emocional, los costos - desempeños ocultos, medición de activos, pasivos, ingresos y gastos.

## **Inteligencia Emocional**

### **Precusores de la Inteligencia Emocional**

La idea de la Inteligencia Emocional tuvo varios precursores citados por Goleman (1995), quien divulgó dicho concepto que hoy día ha sido manejado con éxito en el campo organizacional.

Esos precursores con sus aportes permitieron elaborar un concepto que aún está vigente. Entre ellos, se encuentra el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Thorndike, quien la definió como “la capacidad para comprender a los demás y actuar prudentemente en las relaciones humanas” (p. 63). Por su parte, Gardner (igualmente citado por Goleman, ob.cit), planteaba siete variedades de inteligencia para obtener éxito en la vida: la facilidad verbal, la lógica matemática, la capacidad espacial (que poseen los artistas o arquitectos destacados), el genio cenestésico (exhibido en la plasticidad), el talento musical y las inteligencias personales (destrezas interpersonales y la capacidad “intrapsíquica”).

Recurriendo a otros teóricos (también citados por Goleman, (ob.cit), se encuentran a Sternberg y Salovey, los cuales coinciden con Gardner y adoptan una visión más amplia de la inteligencia emocional. Definen cinco aspectos principales: conocer las propias emociones, manejar las emociones, la propia motivación, reconocer emociones en los demás y manejar las relaciones.

Por otra parte, es necesario mencionar a Mayer quien conjuntamente con Salovey formuló la teoría de la inteligencia emocional, en la que Mayer considera que los pensamientos indican una conciencia emocional de uno mismo, y que el estar consciente de los sentimientos y el actuar para cambiarlos se encuentran estrechamente relacionados. Es por ello que

mantener bajo control las emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional. Sin embargo, dominar las emociones es un intento por someter los estados de ánimo.

En esta misma línea de pensamiento, Goleman (ob.cit) acota que en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que hacemos, esos sentimientos nos conducen a los logros, y es en ese sentido que la inteligencia emocional se considera una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas. De este modo, para el autor antes citado, los individuos, por lo general, adoptan estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones, tales como estar conscientes de sí mismos (conscientes de los humores en el momento en que los tienen), sumergidos (dominados por el humor), y aceptadores (aceptan sus humores y no tratan de cambiarlos).

### **Conceptualización y caracterización de la Inteligencia Emocional**

Diversos autores han presentado **definiciones** de inteligencia emocional. Entre ellos se tienen a:

Cooper y Sawaf (1998), quienes definen que inteligencia emocional “es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia (p. XIV).

Por su parte GIL` ADI (2000) describe la Inteligencia Interpersonal como

La habilidad de entender a otros individuos; qué los motiva, cómo trabajan, cómo generan los consensos y la cooperación entre ellos. Sensibilidad a las emociones de otros, habilidad de motivar y ayudar a otros individuos a entender aspectos importantes y a cumplir con sus objetivos comprendiendo sus necesidades. Esta inteligencia está basada en la capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y temperamentos (p. 18).

Para Garrion (2001) la inteligencia emocional es “esa parte de la inteligencia que nos permite ser conscientes de las emociones: percibir las, identificarlas, comprenderlas, manejarlas y expresarlas del modo más adecuado, en función del lugar, momento y personal implicadas” (p. 22). Goleman (1999) refiere que la Inteligencia Emocional es la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p. 385).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Sobre la base de las definiciones presentadas, se puede construir un concepto de inteligencia emocional, el cual sirve de fundamento a esta investigación: es la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de otros, de motivarnos y de controlar las emociones, utilizándolos como guía en el desempeño de nuestras funciones y actividades, para el logro de una mayor productividad personal y organizacional.

Para profundizar en el estudio de la Inteligencia Emocional, se toman como base los elementos que la componen y el estudio particular de cada uno de ellos, señalados por Goleman (1999): a) *aptitud personal* (conocimiento de uno mismo, motivación y autorregulación) y b) *aptitud social* (empatía y habilidades sociales).

c.c Reconocimiento

A continuación, se **caracterizan**, de acuerdo con lo expresado por el autor antes citado, cada uno de los componentes con la finalidad de diferenciarlos y establecer los parámetros, a través de los cuales se pueda medir el cociente emocional, haciendo especial énfasis en las variables consideradas base fundamental para el desarrollo de la investigación.

- a) ***Aptitud Personal:*** determina el dominio de uno mismo. Dentro de este parámetro se caracterizan el conocimiento de uno mismo, la motivación y la autorregulación.

**a1. Conocimiento de uno mismo:** se trata de un conjunto de sensaciones internas que proveen información importante para la toma de decisiones de acuerdo con la experiencia, intuición, y corazonadas que se puedan tener en un momento determinado. Por tanto, permite reconocer la relación entre pensamientos, sentimientos y reacciones.

De igual forma, señala el autor citado que “esta facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo, y este conocimiento es la base vital de tres aptitudes emocionales: conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo” (p. 77).

- **Conciencia emocional:** capacidad de reconocer las propias emociones y sus efectos, es decir, conocer cómo afectan las emociones el desempeño y la capacidad de utilizar los valores para orientar la toma de decisiones. En otros términos, permite armonizar el desempeño laboral, captando debidamente los sentimientos de quienes están en el entorno, permitiendo desarrollar habilidades sociales relacionadas con el trabajo.

Las personas dotadas de esta aptitud conocen qué emociones experimentan y por qué, y además, reconocen los efectos que tienen esas sensaciones sobre su desempeño. Tomando como base esta premisa, se

considera de vital importancia para efectos de esta investigación la aptitud basada en la conciencia emocional, pues, la forma en que se manejen las emociones internas, puede afectar el desempeño de los vendedores.

- **Autoevaluación precisa:** las personas deben conocer hasta dónde pueden llegar, cuáles son sus capacidades, habilidades, destrezas, debilidades; admitir las mismas, con la finalidad de poder autoevaluarse y permitir evaluaciones orientadas a conocer cuáles son las probables fallas con la finalidad de corregirlas.
- **Confianza en uno mismo:** es la certeza sobre el conocimiento de nuestras capacidades, valores y metas. Las personas que poseen esta aptitud se muestran seguras de sí mismas, tienen presencia, pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto, son decididas, es decir, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.

www.bdigital.ula.ve

En el campo organizacional, la falta de confianza hace incurrir en tiempo adicional, producto de verificaciones e inspecciones del trabajo que se realiza, lo cual conlleva a costos adicionales que no se están cuantificando y que a largo plazo, pueden afectar los resultados esperados.

**a2. Autorregulación:** habilidad para manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Este componente se caracteriza en cinco aptitudes emocionales: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, innovación y adaptabilidad.

- **Autocontrol:** las personas que poseen esta aptitud manejan los sentimientos impulsos y las emociones perturbadoras, se mantienen positivas e inalterables, aún en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

c.c Reconocimiento

- **Confiabilidad:** al poseer esta actitud, las personas actúan con ética, inspiran confianza, admiten sus propios errores, defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.
- **Escrupulosidad:** las personas dotadas de esta aptitud, cumplen con los compromisos y las promesas, se hacen responsables de satisfacer los objetivos, son organizados y cuidadosos en el trabajo. En resumen, estas personas son puntuales, meticulosas, disciplinados y responsables, y se interesan por las personas con quienes trabajan.

Es importante considerar que en el marco de esta investigación, se hace necesario conocer la capacidad de responder ante los compromisos adquiridos, respeto hacia las normas, y el ser consecuentes en el trabajo. Esto permite medir el grado de responsabilidad de las personas y cumplir con los parámetros establecidos.

- **Adaptabilidad:** las personas con flexibilidad para manejar cambios y desafíos se adaptan con facilidad a exigencias múltiples, prioridades cambiantes. Por consiguiente, se adaptan a los otros que presentan reacciones y tácticas mutantes.
- **Innovación:** los individuos con esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, se adaptan a perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

**a3. Motivación:** las emociones mueven al individuo a ir tras un objetivo, impulsan las motivaciones del ser humano, y esos motivos, a su vez, dirigen las percepciones del ser humano, dando forma a sus actos. Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar. En el contexto de esta investigación, el desempeño está asociado a la necesidad de éxito, sin dejar de lado el interés por la afiliación, es decir, por el bienestar de los otros.

Tres aptitudes motivacionales tipifican el desempeño sobresaliente:

- **Afán de triunfo:** las personas dotadas de esta aptitud se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados, buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.
- **Compromiso:** los individuos con esta aptitud están dispuestos a realizar sacrificios para lograr un objetivo general, utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas, buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo y/u organización.
- **Iniciativa y Optimismo:** las personas que poseen iniciativa están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas, prescindan de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo, movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales. De igual forma, las personas optimistas persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos, no operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito, consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.

**b. Aptitud Social:** determinan el manejo de las relaciones y sus componentes están asociados con la empatía y las habilidades sociales.

**b1. Empatía:** las personas con esta habilidad perciben y comprenden los sentimientos y las preocupaciones de los demás y responden a ellos. Entre las aptitudes sociales, con importancia en el campo laboral, que tienen sus bases en la empatía se encuentran: comprensión hacia los otros, ayuda a los demás a

desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política.

- **Comprender a los demás:** Las personas dotadas de esta aptitud están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden, brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.
- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** las personas con esta cualidad reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso. Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar. Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.
- **Orientación hacia el servicio:** los individuos que gozan de esta aptitud entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas, buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad, ofrecen de buen grado asistencia adecuada, comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.
- **Aprovechar la diversidad:** las personas dotadas de este talento respetan a las personas sin distingo de razas, ni religión, por lo que se llevan bien con todos. Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
- **Conciencia política:** los que poseen esta aptitud saben leer con precisión las relaciones clave de poder, detectan las redes sociales cruciales, entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores, leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.

**b2. Habilidades sociales:** tienen que ver con la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables. El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Entre estas habilidades se incluyen: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, Catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo.

- **Influencia:** los que poseen esta aptitud son hábiles para convencer a la gente, ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes, usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo. Estas personas saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará en el público.
- **Comunicación:** las personas con esta habilidad son capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Por tanto, son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado, fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.
- **Manejo de conflictos:** hay individuos que manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, alientan el debate y la discusión franca, plantean soluciones que benefician a todos.
- **Liderazgo:** las personas que poseen esta aptitud articulan y despiertan entusiasmo en pro de una visión y una misión compartida, se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, guían mediante el ejemplo.

- **Catalizador de cambio:** los individuos que gozan de esta aptitud reconocen la necesidad de efectuar cambios y enfrentar obstáculos, desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio, son defensores del cambio y reclutan a otros para efectuarlo. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política organizacional.
- **Establecer vínculos:** alimentar las relaciones interorganizacionales.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- **Habilidades de Equipo:** crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

www.bdigital.ula.ve

Es fundamental resaltar en este apartado que para el logro de un buen desempeño personal y laboral hay que manejar los elementos de la inteligencia emocional de manera integrada. No obstante, para efectos de esta investigación, se trabajará con aquellos componentes en los cuales se fundamente el buen desempeño de los vendedores.

### **Enfoque de los Costos Desempeños Ocultos**

A continuación, se presentan aspectos del estudio de los costos - desempeños ocultos realizados por Savall (2006) y, Zardet y Krief (s.f) del Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR).

## **Ideas iniciales del enfoque de los Costos - Desempeños Ocultos**

En 1973 surgió el enfoque socioeconómico de la gestión de las empresas y de las organizaciones. El concepto central fue la idea de disfuncionamiento unida a la de costo y desempeño ocultos (abreviado: costo oculto). Este concepto enfatiza que la actividad del hombre, de un equipo, de una organización, produce simultáneamente un funcionamiento correcto (ortofuncionamiento) y anomalías o perturbaciones (disfuncionamientos) (Savall, 2006).

Este método de costos - desempeños ocultos fue creado a partir de dos ideas: 1) las estrategias de cambio son una necesidad para las empresas y se apoyan en el potencial humano; 2) el cambio necesita una evaluación económica, luego el cálculo económico tiene que ser renovado en consecuencia.

El enfoque viene a plantear una base de lo que representan los costos ocultos originados por el desempeño de los miembros de las empresas, en vista de que las mismas están integradas por personas, de las cuales se señala que su comportamiento puede arrojar, a través de las interacciones que se generan, un funcionamiento adecuado, que no le acarrea ningún tipo de inconvenientes a la organización y otros que, por el contrario, trae como consecuencia un funcionamiento que no se corresponde con el esperado, lo cual puede generar costos (Savall, 2006).

La denominación de método socioeconómico se da porque las dos facetas, desempeños sociales (humanos y sociales) y desempeños económicos (económicos y financieros) están siempre estrechamente relacionadas sin

posibilidad de separarlas (Savall, 2006). De esta manera, Savall (2006) resume la teoría socioeconómica de organizaciones de la siguiente manera: una organización se integra, por un lado, por elementos que tienen cierta estabilidad y no suelen cambiar a menudo (las estructuras físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas). Por el otro, el conjunto de comportamientos humanos que fluctúan constantemente, y que obedece a cinco tipos de lógicas: cierta autonomía individual, cierta influencia del grupo de actividad, de la categoría socio-profesional, de grupos de presión, y el colectivo (toda la entidad que conforma la empresa).

### **Caracterización de los Costos - Desempeños Ocultos**

Según Savall (2006), en los informes financieros de las organizaciones sólo se acostumbra incluir aquellos ingresos, costos y gastos que suelen tener una connotación real, es decir que se pueden identificar fácilmente, y que permitan ser detectados de forma cierta.

Para dicho autor, las empresas generan una serie de productos y/o actividades que permiten nutrir su capacidad de producir renta, y que se pueden identificar de manera directa, también, sufren algunas alteraciones que automáticamente va a afectar la situación financiera de la misma, las cuales no son de fácil identificación ni cuantificación. El costo financiero de esas alteraciones no es reconocido en los sistemas de información de gestión y aún menos en los estados contables generales o analíticos, y es lo que llaman costos ocultos.

En otras palabras, el autor considera que los costos ocultos designan aquellos costos no identificados en los sistemas clásicos de información de los que dispone la empresa (presupuestos, contabilidad general o analítica, estados financieros, entre otros), por consiguiente, no son ni cuantificados, ni

controlados en el funcionamiento corriente de la empresa. Tienen una incidencia sobre los resultados de la misma, pero, como son ocultos, no se consideran para la toma de decisiones respecto a la gestión.

Los costos ocultos sin estar reflejados en los informes financieros afectan el fin general de la organización, es decir sus actividades, su productividad, su eficacia y la calidad de su funcionamiento. Por tanto, reitera Savall (2006), la eficacia y la eficiencia de las empresas y de las organizaciones en general dependen de su capacidad para articular los métodos tradicionales de gestión con una visión humana y social de su funcionamiento y su desempeño global sustentable.

Por su parte, Zardet, y Krief (s/f) señalan que existe un tratamiento diferente para aquellos costos que sí se encuentran reflejados en la información financiera de la empresa. Por esto permiten apoyarse en ellos para la toma de decisiones, puesto que están representados por los costos visibles, definidos como aquellos que tienen una denominación contable, como por ejemplo remuneraciones de personal, compras de materias primas, entre otros. Se identifican por tres características a saber: poseen un nombre, una medida y un sistema de control continuo. Resumen las autoras antes citadas, que cualquier costo que no tenga una de estas características es un costo oculto. Este concepto es la denominación abreviada de lo que las autoras señalan como Costos - Desempeños Ocultos, unido a un disfuncionamiento.

Este método de costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa, con el objetivo de permitirle descubrir su margen de operatividad agregado para aumentar el

desempeño económico, sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento externas adicionales.

No hay que olvidar que el desempeño social se mide por el nivel de satisfacción de los actores, tanto de las personas dentro de la empresa como de los clientes y usuarios. A su vez, el desempeño económico se compone de dos partes, los resultados inmediatos (aquellos que tienen un efecto sobre los resultados a corto plazo de la empresa), y la creación de potencial (corresponde a todas las acciones que tienen implicaciones a mediano y largo plazo) (Savall 2006).

Por ende, las empresas deben ir más allá, deben buscar la conciliación entre lo que se desea lograr y el capital humano que se encuentra dentro de ella, porque en muchos casos, el éxito o fracaso de las organizaciones depende de dicho capital humano.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Costos Ocultos por Disfuncionamientos**

Para Savall (2006), la marcha de una empresa se lleva a cabo en una dinámica, en la cual se pueden presentar una serie de fricciones, debido a la actividad que allí se genera, y puede traer, como consecuencia en su desenvolvimiento, la presencia de disfuncionamientos.

Los disfuncionamientos se originan por condiciones de trabajo, organización del trabajo, ambiente de trabajo, entre otros y, a su vez, generan costos ocultos, identificados así: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, falta de calidad, falta de productividad (Savall, 2006). En este mismo orden de ideas el autor destaca que de los costos ocultos se suele conocer sus causas (disfuncionamiento identificado), pero no se conoce su

c.c Reconocimiento

impacto financiero. Además, reitera que el costo monetario real de estos disfuncionamientos no es cuantificado en los sistemas de información de gestión y aún menos en los estados contables generales o analíticos.

En esa misma línea de pensamiento Zardet y Krief (s.f) consideran que un disfuncionamiento es una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real. Igualmente señalan que un disfuncionamiento no tiene costo, son las regulaciones necesarias para resolver el problema las que generan un costo.

Si se considera también que los disfuncionamientos se originan por las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos, se puede decir que surgen seis familias de disfuncionamientos, a saber: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, - coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia.

Estos disfuncionamientos provocan a su vez costos ocultos que se agrupan en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, con predominio social, Calidad de los productos (bienes y servicios) y de productividad directa, con predominio económico (Zardet y Krief, s.f).

Cada uno de los indicadores, se traducen en costos ocultos los cuales son generados por sobresalarios (tiempo dedicado por el titular de un cargo mejor remunerado a una actividad que no le corresponde), sobretiempos (tiempo dedicado a regularizar un disfuncionamiento), sobreconsumo (cantidad de productos consumidos para regular un disfuncionamiento), no producción (pérdida de producción o de actividad), no creación de potencial estratégico (desempeño retrasado debido a los disfuncionamientos existentes) (Zardet y Krief, s.f).

Savall (2006) señala que “la interacción de las estructuras y los comportamientos en una empresa crea seis familias de **disfuncionamientos**” y que estos disfuncionamientos originan costos ocultos que afectan el desempeño de la empresa.



Fuente: Savall (2006) p. 7

Los planteamientos que sustentan el enfoque de los Costos Desempeños Ocultos toman relevancia para esta investigación, en lo que respecta al desempeño de los individuos influenciados por factores, tanto personales como sociales, C.A.racterísticos del enfoque de la inteligencia emocional, y el impacto de ello en el rendimiento de los mismos, con incidencia en la productividad de la organización, así como el hecho de la dificultad que se presenta para la medición de los mismos.

## **Medición de activos, pasivos, ingresos y gastos**

En la consideración de los costos visibles versus los costos ocultos, el aspecto legal para la presentación de la información financiera no se debe dejar de lado como concepto fundamental de este estudio, específicamente lo presentado en el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Contabilidad y referido así en la Norma Internacional de Contabilidad No 1, en la cual se señala que los elementos de los estados financieros se reconocen cuando satisfacen las definiciones y criterios de reconocimiento previstos en el marco conceptual expresando que para reconocer un costo o valor, este tiene que ser medido con fiabilidad, y que para su reconocimiento se requiere que el costo o valor pueda ser medido, que del pago de esa obligación presente, se derive la salida de recursos que lleven incorporados beneficios económicos, con lo cual queda reflejado que estos costos no podrían mostrarse en los estados financieros ya que si bien el desembolso pueda generar un beneficio económico, el mismo no puede ser medido fiablemente debido a que de los mismos sólo se obtendría un monto estimado o aproximado. Por lo tanto, no se podría presentar dentro de los Estados Financieros de la empresa, ya que no cumpliría con los requisitos mínimos para ser considerado como un egreso.

Tomando como referencia en lo señalado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2009) la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), “La medición es el proceso de determinación de los importes monetarios en los que una entidad mide los activos pasivos, ingresos y gastos en sus estados financieros”(p.22).

Las bases de medición habituales son el costo histórico y el valor razonable, entendiéndose según la NIIF para PYMES el **costo histórico** como el importe de efectivo o equivalente al efectivo pagado para adquirir un activo

en el momento de su adquisición. En el caso de los pasivos es el importe de lo recibido de lo recibido en efectivo o su equivalente, y el **valor razonable** como el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo entre un comprador y un vendedor que realizan una transacción. Para los efectos se debe conocer la base de Reconocimiento en los Estados Financieros señalados en la NIIF para PYMES (2009), la cual expresa:

### **Activos**

Una entidad reconocerá un activo en el estado de situación financiera cuando sea probable que del mismo se obtengan beneficios económicos futuros para la entidad y, además, el activo tenga un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad.

### **Pasivos**

Una entidad reconocerá un pasivo en el estado de situación financiera cuando (a) la entidad tiene una obligación al final del periodo sobre el que se informa como resultado de un suceso pasado; (b) es probable que se requerirá a la entidad en la liquidación, la transferencia de recursos que incorporen beneficios económicos; y (c) el importe de la liquidación puede medirse de forma fiable.

### **Ingresos**

El reconocimiento de los ingresos procede directamente del reconocimiento y la medición de activos y pasivos. Una entidad reconocerá un ingreso en el estado del resultado integral (o en el estado de resultados, si se presenta) cuando haya surgido un incremento en los beneficios económicos futuros, relacionado con un incremento en un activo o un decremento en un pasivo, que pueda medirse con fiabilidad.

## **Gastos**

El reconocimiento de los gastos procede directamente del reconocimiento y la medición de activos y pasivos. Una entidad reconocerá gastos en el estado del resultado integral (o en el estado de resultados, si se presenta) cuando haya surgido un decremento en los beneficios económicos futuros.

## **Sistematización de Variables**

Permite presentar el objetivo general de la investigación: Relacionar el nivel de cociente emocional de los vendedores, su desempeño y los costos desempeños-ocultos de PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida. Para lograr este objetivo se deben describir las funciones que realizan los vendedores de la empresa, a través de una entrevista semiestructurada a los vendedores y al supervisor de ventas. Todo esto con miras a establecer el nivel de Cociente Emocional en las aptitudes de conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de los vendedores de la empresa, a través de un Cuestionario/Test aplicado a los vendedores de preventa de la empresa. A su vez, esto permitirá determinar la relación entre el cociente emocional y el desempeño de los vendedores de la empresa, correlacionándolos con la tabla de desempeño de los vendedores la cual es aplicada internamente a por la empresa, para poder de esta manera presentar la estructura de costos ocultos, que se generan por las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores de la empresa.

**Tabla 1. Sistematización de Variables**

Variable Nominal	Variables Reales	Indicadores	Fuente	Instrumento de Recolección de Datos
Relacionar el nivel de cociente emocional de los vendedores, el desempeño de los mismos, y los costos ocultos de PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida	<p>1.- Describir las funciones y/o actividades que realizan los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida.</p> <p>2.- Establecer el nivel de Cociente Emocional en las aptitudes de conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida.</p> <p>3.- Determinar la relación entre el cociente emocional y el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida.</p> <p>4.- Presentar la estructura de costos ocultos, que se generan por las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida</p>	<p>Funciones de los vendedores.</p> <p>-Cociente emocional en cuanto a aptitudes personales y sociales</p> <p>-Cociente Emocional</p> <p>-Nivel de Desempeño vendedores</p> <p>Disfuncionalidades en el desempeño</p> <p>-Costos Ocultos</p>	<p>Teoría Inteligencia Emocional</p> <p>Teoría Inteligencia Emocional</p> <p>Enfoque Costos Desempeños Ocultos</p>	<p>Entrevista semi- estructurada/ guía de entrevista jefe vendedores Preventa empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida.</p> <p>Cuestionario/Test vendedores Preventa empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida.</p> <p>Tabla de desempeño de los vendedores Preventa empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida.</p> <p>Entrevista semi- estructurada jefe vendedores Preventa empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida</p> <p>Enfoque Costos Desempeños Ocultos</p>

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico ofrece una perspectiva de los procedimientos que se emplearán para delimitar el ámbito de aplicación, las estrategias a utilizar para la obtención de la información, así como también señalar el tipo y diseño de la investigación, que permita la obtención de la información de la forma más adecuada, para poder realizar el análisis respectivo y dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

Dados los aspectos que caracterizan a esta investigación, y los niveles de conocimientos que se adquirirán, la misma será de tipo *Descriptiva-Correlacional-Applicativa*.

En las investigaciones de tipo *descriptiva* se busca, entre otros aspectos, describir una realidad, en cuanto a características, propiedades, perfiles, de cualquier objeto de estudio (organización, comunidad, personas, entre otros). De igual modo, se espera determinar los distintos modos de conducta y actitudes de las personas inmersas en el proceso de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006; Méndez, 2008).

Hernández, Fernández y Baptista, 2006 señalan “que los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 102). En la investigación aquí planteada se hace una descripción de la empresa caso de estudio, cómo está estructurada, así como también del departamento de

ventas, quiénes lo conforman y las funciones y/o actividades allí desempeñadas.

En cuanto a las investigaciones de tipo *correlacional*, según los autores antes señalados, lo que se busca no es controlar las variables que se están estudiando, sino asociar datos con dichas variables, y analizarlas para determinar la existencia de correlaciones entre éstas. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), las investigaciones correlacionales “tienen como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 105). En esta investigación se busca determinar la correlación existente entre el cociente de inteligencia emocional y el desempeño de los vendedores siendo la variable independiente el cociente de la inteligencia emocional y la variable dependiente el desempeño de los vendedores.

En lo que respecta a las investigaciones de tipo *aplicativa*, Sabino (1985) expresa que, a través de las mismas, se busca aplicar en la realidad estudiada los conocimientos que se adquieren en el trabajo investigativo. De manera, que en esta investigación se pretende conocer los aspectos relevantes en cuanto a la inteligencia emocional (conciencia emocional, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) de los vendedores de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C.A. Región Mérida y cómo el comportamiento de las emociones de esos sujetos -objetos de estudios- está afectando su desempeño dentro de la organización y, por consiguiente, el buen funcionamiento y la productividad de ésta última.

Dado que el estudio permitirá interpretar los datos, en cuanto a los coeficientes que miden las emociones de los vendedores de preventa de la empresa objeto de estudio, y la eficiencia con que los mismos realizan su trabajo, se trata de generar, como resultado del análisis, una estructura de costos ocultos, derivada de los disfuncionamientos que se encuentren en el

desempeño de dichos vendedores, de tal forma que la organización pueda estudiar los componentes de dicha estructura, y comenzar a ejecutar acciones orientadas al logro de un máximo de eficiencia y productividad en la labor que realizan tales trabajadores, lo que se traduciría, también, en un máximo de beneficio para la empresa.

Con respecto al *diseño de la investigación*, Sabino (1985) expresa que ello se refiere a un conjunto de actividades que deben adaptarse a la direccionalidad de la investigación, orientadas a establecer la mejor manera de recolección, análisis, interpretación y aplicación de los datos. De manera, que la investigación que se llevará a cabo, en su diseño, será de *tipo documental y de campo*.

Las investigaciones *documentales* permiten hacer un análisis profundo y detallado de los distintos enfoques teóricos, en los cuales se sustenta la problemática que se está estudiando (Hernández, Fernández y Baptista (2003). En la investigación que se está realizando, se hará un abordaje del enfoque de la Inteligencia emocional y del enfoque de los costos ocultos, a través de textos, revistas, páginas Web, entre otros; así como también se revisarán y analizarán documentos formales de la compañía objeto de estudio.

Las *investigaciones de campo* implican la “recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable” (Arias, 2004: p. 28). En este caso particular, los “sujetos investigados” estarían representados por el supervisor de ventas y los vendedores de pre-venta (10 vendedores) que conforman la empresa Pepsi- Cola Venezuela, C.A. Región Mérida, y a los cuales se aplicará, de manera directa, la técnica necesaria para la recolección de la información.

## **Población y Muestra**

Basados en los objetivos de la investigación, se selecciona el objeto de estudio tomando como referencia lo planteado por Morles, citado por Arias (2004), quien señala que “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” (p. 49).

Se considera que para esta investigación la población estará conformada por la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., con domicilio en el municipio Libertador del estado Mérida, la cual es una empresa operada por Empresas Polar y se dedica a producir y distribuir bebidas no alcohólicas. En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2006) destacan que para seleccionar la muestra lo primero que hay que hacer es definir la “unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, sociedades, eventos” (p. 236).

Por lo tanto, para la presente investigación se toma una unidad de análisis específica, seleccionada de manera intencional en concordancia también con lo señalado por dichos autores en cuanto a que en “la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” Donde, “el procedimiento no es mecánico, ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas” (p. 241).

De manera que la muestra seleccionada de manera intencional para la aplicación de la entrevista semiestructurada al supervisor de ventas y todos los vendedores de pre-venta (10), adscritos al Departamento de Ventas de PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., Región Mérida, a los cuales además se les aplicará los test de aptitudes personales y sociales para así poder comparar con

sus rankings (rango) de desempeño y determinar la correlación existente entre su inteligencia emocional y su desempeño.

### **Técnicas de Recolección, Procesamiento y Análisis de los Datos**

Para la **recolección de los datos** se utilizarán tres instrumentos los cuales están representados, por una parte, por la aplicación de una entrevista semi-estructurada (Anexo N° 1, guía de entrevista) a los vendedores y al Gerente del Departamento de Ventas, con respecto al desempeño de los vendedores del área de preventa, las cuales están dirigidas de manera tal que el entrevistado dé respuestas de acuerdo con la información solicitada por el entrevistador, y que además facilite la obtención de información con la finalidad de lograr los objetivos de la investigación. Por otra parte, el cuestionario o test (anexo N° 2) con preguntas de selección múltiple sobre distintos componentes relacionados con la inteligencia emocional, dirigidos a los vendedores de preventa. El Test es un instrumento que permite medir un aspecto específico a un individuo en particular, para el caso de estudio permitirá valorar el nivel de cociente emocional de los vendedores de preventa de la empresa PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., Región Mérida.

Los Tests se aplicarán con la finalidad de medir las aptitudes personales y las aptitudes sociales, y se realizan tomando como base tests aplicados en el Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de Los Andes, ampliados con información obtenida con respecto a inteligencia emocional que permita conseguir información adecuada y vinculable con su desempeño.

Los instrumentos de recolección de datos se validaron a través de expertos a los que se les suministró un ejemplar de los diferentes

instrumentos, entre los cuales se encuentran las entrevistas al supervisor de ventas y a los vendedores, así como los tests aplicados para medir la inteligencia emocional, con el fin de que realizaran su evaluación y su pertinencia con respecto a los objetivos de la investigación (Anexo 3).

En cuanto al **procesamiento de la información**, esta se llevará a cabo haciendo uso de tablas para medir el grado de inteligencia emocional en cuanto aptitudes personales y aptitudes sociales a través de tabuladores que permitan valorar las respuestas obtenidas, así como coeficientes de correlación para determinar la relación existente entre la inteligencia emocional y el desempeño de los vendedores de preventa, tomada esta última información de datos suministrados directamente por la empresa a través de tabuladores internos.

El **análisis de la información** se realizará tomando en cuenta los aspectos cuali-cuantitativos de la misma. De esta manera, la investigación tiene un carácter cuantitativo, dadas las mediciones que se obtienen sobre el nivel de cociente emocional y sus componentes (conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales) y los rankings de los vendedores objetos de estudio, lo cual permitirá determinar las incidencias en su desempeño.

En lo cualitativo, se toma como base el análisis documental de contenido teórico, la información obtenida en la entrevista que se le realizó al Gerente del Departamento de Ventas, sobre el cumplimiento de las funciones de los vendedores; el nivel de cociente emocional de dichos vendedores y el análisis de correlación entre el desempeño y el cociente emocional, con la finalidad de dar respuesta a la direccionalidad de la investigación, en cuanto a la existencia de costos ocultos, producto de las disfunciones que se puedan presentar en el desempeño de los trabajadores, en aspectos que tienen que ver

con volúmenes de ventas, atención al cliente, rotación de los productos, manejo de los anaqueles, entre otros.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### Análisis de las entrevistas

En virtud de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se interrelacionó la información suministrada tanto por los vendedores como por el supervisor de ventas. El análisis comparativo de la información recopilada permite conocer que el departamento de ventas está conformado por el jefe de ventas, del cual depende autoventa y preventa. Preventa está formado por los vendedores y autoventa está formado por los vendedores y ayudante. El jefe de ventas se encuentra en la tercera línea de jerarquía, ya que él depende directamente del gerente de ventas regional y éste a su vez del gerente de ventas nacional.

En cuanto a las actividades desarrolladas por los vendedores de preventa, éstos señalaron: publicidad, realizar pedidos y negociación de los productos, merchandising (comercialización), atención directa al cliente en contraste con lo señalado por el supervisor de ventas que indica que la preventa conlleva una serie de pasos que implica preparación de la visita, saludo del cliente, chequeo de la tienda e inventario, cálculo del pedido sugerido, merchandising, presentación pedido del cliente, cierre del pedido, aclaración de entrega y forma de pago – cobranza, anotaciones y análisis de la visita, sin embargo los vendedores no señalan parte de los pasos establecidos para la preventa. Esto acarrea que no se cumplan todos las pautas establecidos y por ende dejar por fuera algún procedimiento que pueda generar el incumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales.

En cuanto al tiempo que tienen desarrollando su trabajo dentro de la empresa, la mayoría de los vendedores entrevistados tienen entre tres y cinco años de antigüedad, existiendo personal que no alcanza el año dentro de la empresa. Esta información pone en conocimiento que no existe mucha rotación de personal dentro de la empresa, lo que genera estabilidad laboral para los trabajadores. En la actualidad los vendedores que son contratados deben tener como mínimo título de técnico superior, en el pasado el requisito mínimo de contratación era el título de bachiller, por lo cual se resalta que existen algunos vendedores dentro de la empresa que poseen esta característica.

Los vendedores señalan que los principales motivos que lo atraen a trabajar en la empresa son: remuneración, fácil comercialización del producto, salario, beneficios, trato que reciben de la empresa. Además, el supervisor de ventas señala que los vendedores forman parte de la nómina de la empresa, percibiendo salario, comisiones, beneficios sociales y económicos. Lo que ofrece seguridad a los trabajadores, además de contar con seguro, cursos de formación, beneficios de acuerdo al ranking de ventas, cursos de inducción, evaluación constante para conocer cuál es su rendimiento y bonificaciones que dependen de la evaluación, lo cual es un incentivo para el desarrollo de sus actividades.

Los vendedores atienden en promedio entre 35 y 50 clientes, dependiendo de la ruta. Entre los principales problemas con los que tiene que lidiar el vendedor se presentan: el cliente no se encuentra, está cerrado, el cliente está ocupado, carácter del cliente, lo cual puede repercutir de manera directa en el proceso de ventas. Considerando en este aspecto el supervisor de ventas que la relación vendedor cliente debe ser la más adecuada debido a que la empresa se enfoca en una cultura de ventas denominada Gold Standard que se enfoca en la *“Pasión por la Ejecución y por la Gente”*.

## **Visión de la Cultura de Ventas PEPSI “GOLD STANDARD”**

**“Vendemos Bebidas Refrescantes y lo hacemos mejor que nadie”**

El supervisor de ventas señala también que el desempeño de los vendedores afecta tanto el volumen de ventas como el desarrollo de todas sus actividades, debido a que no le permite cumplir con todas las funciones a desarrollar. El supervisor de ventas informa que los clientes señalan que no están censados, que en las facturas no se modifican los datos. Otros clientes señalan que el vendedor pasa, pero no le visita, el vendedor no hace seguimiento a su pedido, que las promociones y descuentos no se cumplen como son ofrecidas por el vendedor, además que no se hace el estimado de pedido de acuerdo al proceso establecido, para hacer las sugerencias al cliente, lo cual genera incidencias directas en la colocación de los productos y que afectaría de manera directa la productividad de la empresa.

En cuanto a los problemas que se generan con la empresa, se observa que algunos vendedores consideran que no tienen ningún tipo de problemas con la administración de la empresa, y unos pocos que la administración no entrega las facturas, y que el principal problema que se le presentan con su supervisor inmediato es el hecho de no reparar las neveras-equipos y no suministrar neveras a los clientes. Respecto a los principales problemas por los cuales se quejan con los clientes, se destacan las irregularidades en el despacho, falta entrega de mercancía e insatisfacción de los clientes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los test de inteligencia emocional el cual consta de 32 ítems para las aptitudes personales y 18 para las aptitudes sociales, escritos en formato tipo Likert de 5 puntos. Se incluyen los resultados de las aptitudes personales y sociales aplicados a los vendedores de preventa de la empresa Pepsi-Cola Mérida, así como un análisis global por vendedor de cada una de las aptitudes evaluadas.

Para efectos de la investigación los coeficientes de confiabilidad del instrumento son satisfactorios para las aptitudes personales: en cuanto a claridad de la percepción emocional con un indicador de validez de 17, para atención a los sentimientos un indicador de 14, y regulación un indicador de 30. En cuanto a las aptitudes sociales, se tomó en cuenta una serie de aspectos entre los cuales destaca el manejo de conflictos, la empatía, el control, puesto que son los factores en los cuales se ven envueltos los vendedores.

Nuevamente, para satisfacer las exigencias propias de la investigación, los coeficientes de confiabilidad del instrumento son satisfactorios para las aptitudes sociales: en cuanto a manejo de conflictos (a mayor puntaje mayor manejo de conflictos) siendo el indicador de validez 15, valoración (a mayor puntaje mayor valoración) indicador de validez 20, empatía (a mayor puntaje mayor capacidad de empatía) indicador de validez 5, confianza social, (a mayor puntaje mayor confianza social) indicador de validez 20, control (a mayor puntaje mayor control) indicador de validez 10, confianza en el grupo (a mayor puntaje mayor confianza en el grupo) indicador de validez 10, Instrumentación social (a mayor puntaje mayor instrumentación social) indicador de validez 5.

Para efectos de la información de ranking resultados de ventas, se muestra el desempeño de los vendedores de la empresa PEPSI COLA

VENEZUELA C.A. Región Mérida, la cual fue suministrada por la empresa, a través de resultados globales dado que las ponderaciones y cálculos son de uso interno de la organización, los parámetros que utilizan para la misma están constituidos en términos generales por la visita a los clientes, la cual deberá efectuarse en el orden y hora previstos para la ruta del día, en cada cliente se debe aplicar los pasos de la venta indicado en los entrenamientos recibidos por el vendedor, así como también deben trabajar para alcanzar los objetivos planteados tanto en volumen como en ejecución. Si en un cliente visitado no se concreta una venta, debe hacerse el registro, todos los pedidos deben ser registrados, debe chequear la tienda y sus inventarios. Es responsabilidad del vendedor determinar con exactitud el tipo y cantidad de vacío y casilleros involucrados en la venta a cada cliente, presentar el pedido sugerido. Si el cliente tiene productos no aptos para la venta, lo revisa y procede a su canje, si es cliente nuevo debe tomar los datos generales del cliente y tomar manualmente el pedido, revisa los documentos vencidos al cobro. Si el cliente no paga debe registrar el motivo, si el cliente posee equipos verifica el serial y las condiciones de funcionamiento registrando cualquier incidencia, garantizando de esta manera el servicio de despacho oportuno y efectivo a los clientes.

El desempeño de los vendedores de la empresa (tabla 4) indica el ranking total de las ventas de cada vendedor, señalando como tope máximo o puntaje más alto en la evaluación de los vendedores un valor de 85. Con respecto a la correlación existente entre el desempeño de los vendedores medido a través del ranking de ventas y las aptitudes personales y sociales se realizó a través de una fórmula de ecuación de regresión lineal que permite estudiar la relación existente entre dos variables una llamada variable dependiente y una variable independiente. En el contexto de la investigación se busca medir la relación que tiene en el desempeño de los vendedores (variable dependiente), su grado de cociente emocional aptitudes personales

(variable independiente); y desempeño de los vendedores (variable dependiente) y su grado de cociente emocional aptitudes sociales (variable independiente), utilizando un coeficiente de correlación de 0 a 1, usando como base para el análisis que entre más cerca esté de uno (1) mayor grado de correlación existirá entre las variables.

Aplicando la siguiente fórmula de coeficiente de correlación para cada uno de los elementos de las aptitudes personales y sociales con respecto al ranking de ventas:

$$r_{12} = \frac{N \sum X_1 * X_2 - (\sum X_1) (\sum X_2)}{\sqrt{[N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2] [N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2]}}$$

www.bdigital.ula.ve

**Tabla 2 Resultados Cociente Emocional Aptitudes Personales**

Vendedores	Percepción Emocional	Atención a los sentimientos	Regulación
V1	23	52	39
V2	21	53	34
V3	25	45	36
V4	28	57	38
V5	21	57	21
V6	19	42	32
V7	18	40	19
V8	20	45	35
V9	19	40	32
V10	17	38	18

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las aptitudes personales, respecto a la habilidad para comprender las propias emociones y sentimientos, todos los vendedores de preventa incluidos en el test se encuentran por encima de la media de validez, incluso alguno de ellos con parámetros superiores, lo cual indica que los mismos poseen la habilidad de comprender las propias emociones. Con respecto a la atención que los vendedores le prestan a sus sentimientos y emociones, señala que los vendedores presentan una valoración satisfactoria con respecto a los indicadores de validez. Este resultado nos revela que los vendedores le prestan atención a sentimientos y emociones, y son conscientes de ellos. Con relación a los efectos de la regulación en lo que se refiere al grado con que los individuos son capaces de moderar sus emociones y sentimientos, muestra que los vendedores se encuentran en la capacidad de compensar sus emociones y controlarlas, aunque también se hace notar que en algunos vendedores los niveles de cociente emocional son más elevados que en otros. Esto es un claro indicador de que algunos poseen mayor control de sus sentimientos y emociones, permitiéndoles canalizarlos en la realización de sus actividades.

**Tabla 3 Resultados Cociente Emocional Habilidades Sociales**

Vendedores	Manejo de conflictos	Valoración	Empatía	Confianza social	Control	Confianza grupal	Instrumentación
V1	11	20	3	14	9	8	5
V2	14	19	4	15	10	4	5
V3	7	16	3	14	7	6	3
V4	14	19	4	14	10	6	2
V5	13	16	4	16	10	6	4
V6	6	11	2	10	6	5	2
V7	7	14	2	11	6	6	3
V8	7	15	3	13	7	7	4
V9	8	14	2	12	7	6	3
V10	6	11	2	10	6	5	2

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las aptitudes sociales en lo que concierne al manejo de conflictos, este indicador permite señalar que un 40% posee la capacidad de manejar las situaciones que se le presentan, en cuanto a la valoración del indicador, el 50% del total posee valores positivos, lo cual muestra que no todos los vendedores tiene la capacidad de valorar las relaciones en el trabajo y las opiniones de los demás miembros del grupo. Con respecto a la empatía (capacidad de percibir y comprender las preocupaciones de los demás y responder a ellos), solo un 30% de los vendedores se encuentra en un nivel óptimo, lo cual indica que solo el 70% de los vendedores posee la capacidad de percibir y comprender las preocupaciones de los demás, aspecto que es una de las capacidades que debe desarrollar de mejor manera el vendedor, ya que se requiere que él se adelante a las necesidades de sus clientes, sepa qué requiere y le haga pedidos sugeridos tomando como base que él ya debe conocer qué es lo que el cliente demanda, para así lograr la misión de la empresa de satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, trabajadores a través de sus productos. En el caso del control, el 40% de los vendedores posee desarrollada esta habilidad contando con la capacidad que permite conocer la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo. Por último, con respecto a las relaciones interorganizacionales e instrumentación social se muestra que un 40 % de los vendedores de preventa de Pepsi Cola Mérida cuentan con esta habilidad, por tanto la capacidad de trabajar con otros para alcanzar metas compartidas, así como alcanzar las metas colectivas, lo que implica un compromiso con los valores de la empresa dentro de los cuales se encuentra fomentar la integración de los equipos de trabajo con la finalidad de alcanzar metas comunes. En la siguiente tabla se muestra el ranking de los vendedores respecto a la efectividad de los vendedores, el mismo fue suministrado por la empresa (el investigador no participó en su elaboración ni en su ponderación).

**Tabla 4 Resultados Ranking Ventas**

Vendedores	Agencia	Efectividad de ventas	Cobertura	Activación	Cobertura mediana	Cobertura total
V1	V042	85.00	67.49	44.84	49.59	85.00
V2	V042	83.09	66.72	29.74	50.91	85.00
V3	V042	75.47	50.36	29.57	29.48	74.48
V4	V042	84.24	69.62	35.97	49.88	85.00
V5	V042	70.00	50.65	31.67	35.64	73.20
V6	V042	74.40	56.84	17.51	51.16	76.75
V7	V042	80.02	58.36	32.45	51.48	82.15
V8	V042	85.00	66.92	38.24	59.00	85.00
V9	V042	73.89	56.26	30.52	37.73	74.26
V10	V042	70.00	51.88	28.24	32.09	72.51

Fuente: Adaptado por el autor tomando como base información de la empresa

El desempeño de los vendedores de la empresa, medido a través de diferentes parámetros internos ya señalados anteriormente, establece como ponderación máxima 85 puntos, se puede inferir que un 50% de los vendedores de la empresa cumplen con los estándares y los elementos que conforman esta evaluación y que el resto de los vendedores no está cumpliendo con los estándares establecidos en la empresa.

En consecuencia, esto trae a colación lo indicado por el supervisor de ventas durante la entrevista, que los clientes presentan quejas debido a una serie de factores que no están cubriendo los vendedores: el cliente no se encuentra censado, no se modifican oportunamente los datos del cliente en la factura, incluso donde se señala que el vendedor toma los datos pero igual no los modifica en la factura, el vendedor toma los datos pero el despachador no entrega la factura, al cliente no le entregan los pedidos, el cliente no es visitado por el vendedor, le ofrecen descuentos y promociones al cliente las cuales no aparecen reflejados en la factura.

Adicionalmente, el cliente señala que le quedan debiendo las promociones en varios pedidos, el vendedor ofrece cambio de los productos que no son tramitados, por tanto el cliente prefiere devolverlos y no cambiarlos, el vendedor no cuenta los vacíos por tanto en lugar de hacer un pedido sugerido, hace los pedidos con base en lo señalado por el cliente. No entregan los pedidos completos y el cliente se compara con otros clientes que afirman que sí entregan los pedidos completos, vendedor no aclara forma de entrega y pago, además de que el vendedor debe realizar las anotaciones necesarias con respecto a los requerimientos y estado de los equipos para así cumplir con los pasos establecidos por la empresa para la venta.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

**Tabla 5 Correlación Aptitudes Personales y Desempeño  
(Ranking de Ventas)**

X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>				X <sub>1</sub> <sup>2</sup>	X <sub>2</sub> <sup>2</sup>	X <sub>3</sub> <sup>2</sup>	X <sub>4</sub> <sup>2</sup>
<b>RANKING VENTAS</b>	<b>Percepción Emocional</b>	<b>Atención a los sentimientos</b>	<b>Regulación</b>	X <sub>1</sub> *X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub> *X <sub>3</sub>	X <sub>1</sub> *X <sub>4</sub>				
85	23	52	39	1955	4420	3315	7225,00	529	2704	1521
85	21	53	34	1785	4505	2890	7225,00	441	2809	1156
85	25	45	36	2125	3825	3060	7225,00	625	2025	1296
85	28	57	38	2380	4845	3230	7225,00	784	3249	1444
82,15	21	57	21	1725,15	4682,55	1725,15	6748,62	441	3249	441
74,48	19	42	32	1415,12	3128,16	2383,36	5547,27	361	1764	1024
73,2	18	40	19	1317,6	2928	1390,8	5358,24	324	1600	361
76,75	20	45	35	1535	3453,75	2686,25	5890,56	400	2025	1225
74,26	19	40	32	1410,94	2970,4	2376,32	5514,55	361	1600	1024
72,51	17	38	18	1232,67	2755,38	1305,18	5257,70	289	1444	324
<b>793,35</b>	<b>211</b>	<b>469</b>	<b>304</b>	<b>16881,48</b>	<b>37513,24</b>	<b>24362,06</b>	<b>63.216,94</b>	<b>4.555</b>	<b>22.469</b>	<b>9.816</b>

Fuente: Elaboración Propia

$$r_{12} = \frac{N \sum X_1 * X_2 - (\sum X_1) (\sum X_2)}{\sqrt{[N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2] [N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2]}}$$

Coefficiente de Percepción Emocional: 0,840599811 84,06% →

Coefficiente de Atención a los sentimientos: 0,843779935 84,38% →

Coefficiente de Regulación: 0,612787743 61,28% →

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

**Tabla 6 Correlación Habilidades Sociales y Desempeño  
(Ranking de Ventas)**

X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
<b>RANKING VENTAS</b>	<b>Manejo conflictos</b>	<b>Valoración</b>	<b>Empatía</b>	<b>Confianza social</b>	<b>Control</b>	<b>Confianza Grupal</b>	<b>Instrumentación</b>
85	11	20	3	14	9	8	5
85	14	19	4	15	10	4	5
85	7	16	3	14	7	6	3
85	14	19	4	14	10	6	2
82,15	13	16	4	16	10	6	4
74,48	6	11	2	10	6	5	2
73,2	7	14	2	11	6	6	3
76,75	7	15	3	13	7	7	4
74,26	8	14	2	12	7	6	3
72,51	6	11	2	10	6	5	2
<b>793,35</b>	<b>93</b>	<b>155</b>	<b>29</b>	<b>129</b>	<b>78</b>	<b>59</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6 Correlación Habilidades Sociales y Desempeño**  
**(Ranking de Ventas)**  
**(Continuación)**

$X_1 * X_2$	$X_1 * X_3$	$X_1 * X_4$	$X_1 * X_5$	$X_1 * X_6$	$X_1 * X_7$	$X_1 * X_8$	$X_1^2$	$X_2^2$	$X_3^2$	$X_4^2$	$X_5^2$	$X_6^2$	$X_7^2$	$X_8^2$
935	1700	255	1190	765	680	425	7225,00	121	400	9	196	81	64	25
1190	1615	340	1275	850	340	425	7225,00	196	361	16	225	100	16	25
595	1360	255	1190	595	510	255	7225,00	49	256	9	196	49	36	9
1190	1615	340	1190	850	510	170	7225,00	196	361	16	196	100	36	4
1067,95	1314,4	328,6	1314,4	821,5	492,9	328,6	6748,62	169	256	16	256	100	36	16
446,88	819,28	148,96	744,8	446,88	372,4	148,96	5547,27	36	121	4	100	36	25	4
512,4	1024,8	146,4	805,2	439,2	439,2	219,6	5358,24	49	196	4	121	36	36	9
537,25	1151,25	230,25	997,75	537,25	537,25	307	5890,56	49	225	9	169	49	49	16
594,08	1039,64	148,52	891,12	519,82	445,56	222,78	5514,55	64	196	4	144	49	36	9
435,06	797,61	145,02	725,1	435,06	362,55	145,02	5257,70	36	121	4	100	36	25	4
<b>7503,62</b>	<b>12436,98</b>	<b>2337,75</b>	<b>10323,37</b>	<b>6259,71</b>	<b>4689,86</b>	<b>2646,96</b>	<b>63.216,94</b>	<b>965</b>	<b>2.493</b>	<b>91</b>	<b>1.703</b>	<b>636</b>	<b>359</b>	<b>121</b>

Fuente: Elaboración Propia

$$r_{12} = \frac{N \sum X_1 * X_2 - (\sum X_1) (\sum X_2)}{\sqrt{[N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2] [N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2]}}$$

Coefficiente de Manejo de Conflictos: 0,754122 75,41% →

Coefficiente de Valoración: 0,885340612 88,53% →

Coefficiente de Empatía: 0,847859444 84,78% →

Coefficiente de Confianza Social: 0,859620892 85,96% →

Coefficiente de Control: 0,819357081 81,93% →

Coefficiente de Confianza Grupal: 0,165662997 16,56% →

Coefficiente Instrumentación: 0,499708051 49,97% →

c.c Reconocimiento

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

Con respecto a la correlación existente entre las aptitudes personales y el desempeño, y las aptitudes sociales y el desempeño, se debe mencionar que un porcentaje por encima del 50% y más apegado al límite superior establecido en el rango de medición de esta investigación que está representado por el 100%, refleja que las aptitudes personales y las sociales de los vendedores de la empresa en estudio son directamente proporcionales a su desempeño.

Considerando que las variables reflejan que el desempeño de los vendedores está directamente relacionado con las aptitudes, y que para efectos del estudio se toma como base la correlación del desempeño global de vendedores y no su estudio y/o análisis de manera individual, se puede inferir que el hecho de que los vendedores no manejen de manera óptima las aptitudes sociales, y por ende esto afecte de manera negativa su desempeño, lo cual se evidencia en la entrevista realizada al supervisor de ventas en la que señala que parte de los vendedores no cumple con los pasos establecidos por la empresa para la venta.

En consecuencia, hay discrepancias entre el deber ser y lo que ocurre en la realidad en el proceso de venta, lo cual trae como consecuencia los disfuncionamientos (funcionamiento deseado y el real de la organización) que implican costos desempeños ocultos para la organización, los cuales generan impactos socioeconómicos que necesariamente abarcan o afectan el resultado financiero y por ende el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Aún con el ánimo de respetar las necesidades de la investigación, se presentan los costos desempeños ocultos tomando como base los disfuncionamientos que los generan, a raíz de las actividades desarrolladas por los vendedores, evidenciándose brechas entre la operación real y la teórica. Por tanto, es posible determinar que la entidad presenta disfuncionamientos y

en consecuencia costos ocultos. Siendo para este caso de estudio los disfuncionamientos elementales: la organización del trabajo, la gestión del tiempo, comunicación-coordinación y la implementación estratégica que traen como consecuencia costos ocultos agrupados a través de los indicadores de la falta de productividad, la no calidad (en el servicio al cliente).

Como ejemplo de lo mencionado anteriormente se pueden señalar la no calidad en servicio al cliente, que se generan por la gestión del vendedor que no visita y no censa al cliente, lo censa en varias oportunidades, no pasa los datos de un cliente que haya sido censado, no modifica los datos de los clientes, no actualiza la base de datos y no entrega oportunamente la información para que el analista del servicio al cliente modifique la información, (el vendedor es el responsable del seguimiento y gestión), no reporta las incidencias ocurridas en el establecimiento del cliente (seguimiento del pedido por parte del vendedor y entrega de facturas por parte del despachador).

Esto se genera por la organización del trabajo, la gestión del tiempo, comunicación-coordinación y la implementación estratégica, lo que implica la repetición de una misma actividad, lo cual a su vez genera costos ocultos de dejar de hacer otra actividad por llevar repetidas veces la misma actividad con un cliente, (sobretiempos), además de que los clientes se muestran insatisfechos con la atención recibida, repetición de actividades administrativas y de despacho, pérdida de tiempo e insumos debido a que las facturas no presentan la información correcta, así como el tiempo dedicado por el supervisor de ventas, en este caso a actividades que no le corresponden (sobresalarios).

También cabe mencionar la falta de productividad que se genera por el hecho de que el cliente no recibe los pedidos, el vendedor no identifica

nuevos clientes, el vendedor ofrece al cliente beneficios que él no tiene autorizado y que tampoco solicitó al supervisor para que le fueran otorgados (ofrece crédito, promociones, descuentos en los pedidos, y pedidos sin descuento, sin promoción), el vendedor no solicita los cambios y almacén no carga los cambios en caso que lo soliciten.

Estas situaciones traen como consecuencia devoluciones de pedidos por parte del cliente en lugar de aceptar los cambios, el vendedor no cuenta los vacíos que están guardados en otro depósito, además no compromete al cliente en sincerar información y sugiere de acuerdo con lo que le indica el cliente, el vendedor por pre vender cajas retornables contando con un inventario incierto, (vende más de lo que tiene el cliente en inventario de retornable), ventas de producto que no se tiene en inventario (el vendedor no cumple con las coberturas, vende falso inventario, y crea falsas expectativas de venta al cliente), Gestión del vendedor, el cliente quedo dudoso de la negociación, se supone que el cliente queda claro con la negociación en cuanto a la cantidad de cajas y dinero a cancelar, el vendedor no aclara la forma de la entrega, de pago y anuncio de su próxima visita y es posible que no esté registrado en la secuencia de visitas (si el cliente estuviese preparado para recibir vistas evita rechazos).

Esto se genera por la falta de comunicación entre el jefe de ventas y el vendedor vinculados directamente con comunicación-coordinación y la implementación además de la organización del trabajo y gestión del tiempo, lo cual trae costos ocultos a la organización representados por ventas no realizadas (no producción), duplicidad de actividades (despachador debe realizar la actividades que le corresponden al vendedor - sobretiempos), sobre tiempo (despachador debe emplear más tiempo donde los clientes debido a que los pedidos no se realizaron de la manera adecuada), ventas perdidas (clientes que no reciben los pedidos porque no era lo que esperaban – no

producción), repetición de visitas por parte del despachador, lo cual implica dejar de atender otros clientes.

Uno de los costos ocultos que se genera, además de los vinculados directamente con la actividad realizada por el vendedor es la pérdida del aprendizaje generado, ya que muchas de estas actividades no son reconocidas claramente por los sistemas contables tradicionales, puesto que se debe dar todo el proceso de inducción de los pasos de la venta que forma parte esencial de la **Visión de la Cultura de Ventas PEPSI “GOLD STANDARD”**.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

**Estructura de costos desempeños ocultos, que se generan por las disfuncionalidades en el desempeño de los vendedores de la empresa**

**PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, Región Mérida**

- Ventas no realizadas - ventas perdidas (clientes que no reciben los pedidos porque no era lo que esperaban)

No producción

- Ventas no realizadas – clientes no aceptan cambios prefieren devolver los productos

No producción

- Duplicidad de actividades (despachador debe realizar las actividades que le corresponden al vendedor)

Sobretiempos

- Duplicidad de actividades (Supervisor de ventas debe realizar las actividades que le corresponden al vendedor)

Sobresalarios (Tiempo dedicado a una actividad que no le corresponde)

- Repetición de una misma actividad por parte de un empleado (vendedor) (Sobretiempos)
- Despachador debe emplear más tiempo donde los clientes debido a que los pedidos no se realizaron de la manera adecuada

Sobretiempo

- Repetición de visitas por parte del despachador lo cual implica dejar de atender otros clientes

Sobretiempo – No producción

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la presente investigación se buscó mostrar cómo la inteligencia emocional afecta el desempeño de los vendedores, lo que a su vez trae costos ocultos a la organización los cuales no son mostrados en la información financiera, por lo que se debió realizar una revisión desde las funciones de los vendedores, el proceso de ventas dentro de la empresa, la aplicación de test para medir el cociente emocional de los vendedores en sus aptitudes personales y sociales, así como también su desempeño en la organización, con el objetivo de enlazar todos los elementos involucrados y poder de esta manera relacionarlos.

Al realizar una revisión de los pasos de venta que deben cumplir los vendedores (considerados como un proceso establecido en los pasos de la preventa por la empresa PEPSI-COLA Venezuela), se puede observar que no se cumplen todos a cabalidad, lo que se genera por la falta de planificación, el modo en el que está planteada la organización del trabajo y gestión del tiempo y su subsiguiente incumplimiento de objetivos y metas que pueden originar a su vez distorsión de los mismos.

Una vez efectuado el análisis de las aptitudes de manejo de las emociones por parte de los vendedores de preventa de PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. Región Mérida, a través de una evaluación de habilidades tanto personales como sociales, en cuanto a las aptitudes personales con respecto a la habilidad para comprender las propias emociones y sentimientos, se concluye que los vendedores le prestan atención a sus sentimientos y emociones y son conscientes de ellos, y que son capaces de moderar dichas emociones y sentimientos, en términos de compensar emociones negativas o mantener las positivas, además de que poseen control de sus sentimientos y

emociones, lo cual les permite tener un mayor control de sí mismos y los ayuda a mantenerse canalizados en la realización de sus actividades.

En cuanto a las aptitudes sociales, constituidas en gran parte por la interacción diaria en la que se ven envueltos los vendedores, y donde están representados el manejo de conflictos, la empatía, confianza social y control, se observó que la mayoría de los miembros del grupo de vendedores no manejan de forma óptima estas aptitudes.

Con respecto a la relación entre el cociente emocional y las aptitudes sociales con el ranking de ventas del desempeño de los vendedores se refleja que aquellos vendedores que poseen un mayor nivel en los indicadores de cociente emocional y habilidades sociales poseen un mejor desempeño, y se mantienen en el tope del nivel del ranking de ventas de la empresa, por lo tanto, se considera que a mayor manejo de las emociones mejor es el desempeño de los vendedores dentro de la organización. Sin embargo, con relación a los costos que se pueden originar por los disfuncionamientos que se presentan con respecto al manejo de las emociones y el desempeño de los vendedores, es de hacer notar que muchos de los vendedores no llevan a cabalidad la totalidad de funciones, a pesar de existir directrices bien definidas.

Esto pudiera estar relacionado directamente con la capacidad de manejar aptitudes sociales que los vendedores no aplican de manera óptima, lo que en consecuencia no permite una adecuada interacción con el cliente a la hora de negociar y atender los requerimientos del cliente, originando disfuncionamientos surgidos de las interacciones entre las empresas y los comportamientos de los vendedores, específicamente su desempeño, tales como organización del trabajo, comunicación, -coordinación-concertación,

gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia, afectando la productividad, eficacia y calidad de funcionamiento de la empresa.

Los costos ocultos demuestran la presencia de disfuncionamientos y costos no considerados por la administración, los cuales constituyen para la empresa costos ocultos, no representados en los sistemas de información contable, que sin embargo, afectan la productividad de la empresa. El desconocimiento de los costos ocultos en las organizaciones pone en evidencia el hecho de que las organizaciones no relacionan los métodos tradicionales de gestión con una visión más humana y social de su desempeño y su productividad generando actividades que en lugar de agregar valor, ocasionan repetición de actividades que, en muchos casos, implican un mayor desperdicio de recursos, tiempo y conllevan a insatisfacción de los clientes y usuarios.

www.bdigital.ula.ve

Tomando en consideración los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas, se llega a las siguientes recomendaciones:

- ❖ Con relación a las funciones que debe desempeñar el vendedor, a pesar de existir políticas de reconocimiento del proceso de ventas, se debe enfatizar en dichos pasos y promover entre dichos trabajadores el cumplimiento de tales pasos a través de dinámicas, talleres e incentivos definidos apropiadamente por cada paso del proceso.
- ❖ Con respecto a las aptitudes personales y sociales, se recomienda brindar charlas, cursos y dinámicas que permitan a los vendedores mejorar sus relaciones dentro del ambiente interno, desarrollando

grupos de trabajo para analizar la relación vendedor – vendedor, vendedor – supervisor, vendedor – cliente. En lo concerniente a la relación con los clientes de la empresa, se sugiere fortalecer las aptitudes sociales para mejorar a su vez el proceso de ventas y cumplimiento de las funciones, en consecuencia, de los objetivos y metas de la organización.

- ❖ Además de reconocer la existencia de disfuncionamientos por las interacciones existentes entre los vendedores y los clientes, a razón de la capacidad de manejo de las aptitudes sociales, los cuales son originados en la empresa caso de estudio principalmente por la falta de planificación de la visita y de estrategias por parte del vendedor, no logrando además captar las necesidades de los clientes afectando la efectividad de las ventas cual conlleva a lograr las metas individuales y organizacionales, creando una imagen negativa de la organización al no cumplir con lo ofrecido a los clientes, y de esta manera disminuir la brecha entre la dimensión económica y la dimensión social, y así alcanzar un margen de operatividad satisfactorio para aumentar el desempeño económico sin menoscabar el desempeño social.

## REFERENCIAS

Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas.

Auletta Nunzia (s.f). *Guerra en el punto de venta*. World Wide Web. Consultado el día 23 de enero de 2008.  
<http://www.producto.com.ve/189/notas/guerra.html>.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. IASB (2009). *Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF) para Pequeñas y Medianas Empresa*. IASC Foundation Publications Department. Londres

Cooper y Sawaf (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Primera Edición. Editorial Norma S.A. Colombia.

Cortese (2003) [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org). World Wide Web. Consultado el 08 de mayo de 2007

Gamero (2003), *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral* Investigación llevada a cabo en la Universidad de Málaga, España.

Garrion (2001) *Inteligencia Emocional con PNL*. Primera Edición. Editorial Edaf, C.A. España

GIL` ADI, (2000). *Inteligencia Emocional en la Práctica*. Primera Edición. McGraw – Hill. México

Goleman, (1995). *La Inteligencia Emocional*. Primera Edición. Javier Vergara Editor S.A. Argentina.

Goleman, (1999). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Tercera Edición. Ediciones B Argentina, S.A. Argentina

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. McGraw – Hill. México.

Leal y Cefalá 2003 World Wide Web Consultado 24 de junio de 2007.  
<http://www.serbi.luz.edu.ve>.

Méndez, 2008. *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta Edición Editorial Limusa, S.A. México

Perdengrast, Demestris, Sharp, (2007) *El estilo Coca-Cola*. Primera Edición. Ediciones Deusto. España

Peña (2005), Programa de Inteligencia Emocional para la Toma de Decisiones Gerenciales, cuyo objetivo estuvo centrado en elaborar un programa de inteligencia emocional para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Farma Andes.

Peña (2014), El análisis y control de costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones. Universidad Nacional de Colombia.

Raga (2004) Inteligencia Emocional y Gestión Gerencial en los Directores de la Primera y Segunda Etapa de Educación Básica las Unidades Educativas de las Escuelas Públicas Del Municipio Escolar San Rafael De Carvajal, Estado Trujillo,

Savall, Instituto de Socio Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR-1973), Centro de Investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon (Francia)

Stanton, Etzel, Walker (2004). *Fundamentos de Marketing*. Décimo Tercera Edición. Mc Graw'Hill. México.

Vause, Bob (2008) *Análisis Estratégico de Compañías*. Primera Edición. Cuatro Media. Buenos Aires

Web de empresas Polar. Consultado el 06 de junio de 2007.

Zardet y Krief, (s.f) Instituto de Socio Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR-1973), Centro de Investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon (Francia),

ANEXOS

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## ANEXO 1

**Universidad de los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables**

### **Guía de Entrevista dirigida al Supervisor de Ventas PEPSI-COLA VENEZUELA CA Región Mérida.**

**Estimado Sr. Hildemaro Bohórquez**

Mucho le agradecía, responder, con la mayor precisión y objetividad posible, lo planteado en la presente entrevista, de tal forma que pueda llevar a cabo con éxito la investigación planteada sobre el desempeño de los vendedores de preventas y su incidencia en los costos de la empresa.

1. ¿Cuántos son los vendedores que componen el equipo de preventa?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

2. ¿Cuáles son las funciones de los vendedores de preventa?

---

---

3. ¿Qué método(s) utilizan para evaluar el desempeño de los vendedores de preventa?

---

---

4. ¿Con qué indicadores miden el desempeño de los vendedores de preventa?

---

---

5. ¿Cuál es el desempeño de cada uno de los vendedores, de acuerdo a los indicadores y el método de evaluación del desempeño que tienen establecido en la organización? (Solicitar tabla de desempeño)

---

---

6. ¿Considera Usted, que el desempeño de los vendedores de preventa está en función de la manera como ellos manejen sus emociones?

---

---

7. ¿Conocen los costos de cada vendedor de preventa? ¿Consideran estos costos para evaluar el desempeño de los vendedores?

---

---

8. ¿Cree Usted, que los vendedores de preventa están generando costos adicionales a la organización porque su desempeño no es el más óptimo?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si su respuesta es afirmativa.

¿Qué tipos de costos?

---

---

9. ¿Qué mecanismos puede poner en marcha la empresa para lograr un eficiente desempeño de los vendedores de preventa?

---

---

**Universidad de los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Postgrado en Ciencias Contables**

**Guía de Entrevista dirigida a los vendedores PEPSI-COLA**  
**VENEZUELA C.A., Región Mérida.**

**Estimado Sr.**

A continuación, se formulan una serie de preguntas, a las cuales usted podrá responder de manera abierta

1. ¿Qué actividades desempeña usted?
2. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa?
3. ¿Cuáles son los principales motivos que lo atraen a trabajar en la empresa?
4. ¿Cuáles son los beneficios que usted percibe?
5. ¿Cuánto es el tiempo que emplea usted en promedio aproximadamente para atender a un cliente, y cuantos clientes atiende en un día?
- 6.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con los clientes?
- 7.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con la administración de la empresa?
- 8.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con su supervisor inmediato?
9. Cuales considera usted que son los principales problemas por los cuales se quejan con los clientes:
10. Puede usted tomar algunas decisiones o todos los parámetros a seguir están preestablecidos por la empresa

## ANEXO 2

**Universidad de los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Postgrado en Ciencias Contables**

### Test para Medir Cociente de Inteligencia Emocional

.....  
.....

Mucho le agradecería, responder, con la mayor precisión y objetividad posible, lo planteado en el presente test para determinar su grado de inteligencia emocional. De tal forma, que pueda llevar a cabo con éxito la investigación planteada sobre el desempeño de los vendedores de preventas, de la empresa Pepsi-cola Venezuela C.A., Región Mérida.

A Continuación, se formulan una serie de preguntas, para las cuales se plantean distintas opciones de respuesta, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la (s) alternativa (s), que mejor se ajuste (n) a su opinión.

Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.-	Sabe reconocer en usted sus emociones	<input type="checkbox"/>				
2.-	Sabe identificar las causas reales de sus emociones	<input type="checkbox"/>				
3.-	Cuando algo no es de su agrado, lo dice	<input type="checkbox"/>				
4.-	Para hacer bien un trabajo necesita que lo(a) estimulen	<input type="checkbox"/>				
5.-	Ante la adversidad usted se desanima	<input type="checkbox"/>				

6.-	Pide lo que necesita	<input type="checkbox"/>				
7.-	Cuando está triste lloro a solas	<input type="checkbox"/>				
8.-	Hablar de sus miedos profundos le resulta imposible	<input type="checkbox"/>				
9.-	Cuando tiene que hablar en público presenta miedo escénico	<input type="checkbox"/>				
10.-	Sabe demostrar su alegría: gritar, reír, abrazar fácilmente	<input type="checkbox"/>				
11.-	Si se siente intimidado ante alguien permanece retraído	<input type="checkbox"/>				
12.-	Si recibe un elogio le resta importancia	<input type="checkbox"/>				
13.-	Sabe decir que no cuando algo no le conviene	<input type="checkbox"/>				
14.-	Es consciente del efecto de su comportamiento en los demás	<input type="checkbox"/>				
15.-	Generalmente no siento mucha energía cuando estoy triste	<input type="checkbox"/>				
16.-	Cuando me siento bien soy optimista acerca de mi futuro	<input type="checkbox"/>				
17.-	Intento tener buenos pensamientos no importándome lo mal que pueda sentirme	<input type="checkbox"/>				
18.-	Mis creencias y opiniones parecen cambiar de acuerdo a como me sienta	<input type="checkbox"/>				
19.-	No tengo mucha energía cuando me siento feliz	<input type="checkbox"/>				
20.-	Cuando estoy decaído me digo que "las cosas buenas en la vida" son ilusiones	<input type="checkbox"/>				
21.-	Cuando estoy deprimido solo tengo malos pensamientos	<input type="checkbox"/>				
22.-	No le permito a mis emociones que interfieran con mis pensamientos	<input type="checkbox"/>				
23.-	Uno nunca debe dejarse guiar por sus emociones	<input type="checkbox"/>				

Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
24.-	Si siento que me estoy enfadando, intento calmarme yo mismo	<input type="checkbox"/>				
25.-	Aunque algunas veces estoy triste, generalmente me siento optimista	<input type="checkbox"/>				
26.-	Bloqueo algunas emociones para preservar la sanidad	<input type="checkbox"/>				
27.-	Le presto mucha atención a mis emociones y sentimientos	<input type="checkbox"/>				
28.-	Cuando estoy decaído me recuerdo a mi mismo todos los placeres que la vida tiene	<input type="checkbox"/>				
29.-	Cada vez que me siento mal, soy pesimista acerca del futuro	<input type="checkbox"/>				
30.-	Nunca me preocupa estar en buen o mal estado de animo	<input type="checkbox"/>				
31.-	No importa cuán mal me sienta, yo siempre pienso en las cosas placenteras	<input type="checkbox"/>				
32.-	Siento mucha energía cuando estoy triste	<input type="checkbox"/>				

## Test para Medir Cociente de Inteligencia Emocional

-----  
-----

Mucho le agradecería, responder, con la mayor precisión y objetividad posible, lo planteado en el presente test para determinar su grado de inteligencia emocional. De tal forma, que pueda llevar a cabo con éxito la investigación planteada sobre el desempeño de los vendedores de preventas, de la empresa Pepsi-cola Venezuela C.A., Región Mérida.

A Continuación, se formulan una serie de preguntas, para las cuales se plantean distintas opciones de respuesta, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la (s) alternativa (s), que mejor se ajuste (n) a su opinión.

N°	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.-	Cuando se ve envuelto(a) en un conflicto, negocia	<input type="checkbox"/>				
2.-	Sabe distanciarse de su punto de vista y ponerse en el lugar del otro	<input type="checkbox"/>				
3.-	Sabe identificar lo que sienten los demás	<input type="checkbox"/>				
4.-	Cuando escucha a los demás, no puede evitar darles consejos:	<input type="checkbox"/>				
5.-	Por lo general tengo éxito resolviendo los problemas de relaciones interpersonales con mis compañeros	<input type="checkbox"/>				

6.-	Me resulta difícil mostrarle afecto a otras personas	<input type="checkbox"/>				
7.-	Si algún compañero me pide ayuda, hago lo posible por dársela	<input type="checkbox"/>				
8.-	Generalmente trato de controlar demasiado a otras personas	<input type="checkbox"/>				
9.-	Me resulta difícil mostrarle afecto a otras personas	<input type="checkbox"/>				
10.-	Para mi es difícil confiar en otras personas	<input type="checkbox"/>				
11.-	Cuando alguien me pide ayuda prefiero no dársela pues al final nadie reconoce el esfuerzo de uno	<input type="checkbox"/>				
12.-	Participo poco de las actividades sociales de mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
13.-	Manipulo a otras personas para lograr lo que quiero	<input type="checkbox"/>				
14.-	Tiendo a ser violento con otras personas	<input type="checkbox"/>				
15.-	En mi trabajo prefiero esconder mis emociones y creencias	<input type="checkbox"/>				
16.-	Tengo la impresión que la mayoría de mis compañeros no son sinceros	<input type="checkbox"/>				
17.-	Parte de mi realización en el trabajo es mantener buenas relaciones con mis compañeros	<input type="checkbox"/>				
18.-	Valoro las opiniones e ideas de mis compañeros tanto como las mías propias	<input type="checkbox"/>				

## **Resultados de la guía de entrevista dirigida a los vendedores PEPSI-COLA VENEZUELA CA Región Mérida.**

1. ¿Qué actividades desempeña usted?

En cuanto a las actividades desarrolladas por los vendedores de preventa, éstos señalaron: publicidad, realizar pedidos negociación de los productos, merchandising, atención directa al cliente

2. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa?

Algunos de los entrevistados tienen entre 3 y 5 años

Existen vendedores que no alcanzan el año dentro de la empresa

3. ¿Cuáles son los principales motivos que lo atraen a trabajar en la empresa?

Los vendedores señalaron que los motivos que los atraen son: remuneración, fácil comercialización del producto, salario, beneficios, trato que reciben de la empresa.

4. ¿Cuáles son los beneficios que usted percibe?

Y cuales beneficios no remunerativos: de estímulo

Salario, comisiones, beneficios sociales y económicos, horario de trabajo, seguro, cursos, beneficios de acuerdo al ranking de ventas.

5. ¿Cuánto es el tiempo que emplea usted en promedio aproximadamente para atender a un cliente, y cuantos clientes atiende en un día?

El tiempo de atención de un cliente es entre 35 y 50 clientes, dependiendo de la ruta

6.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con los clientes?

El cliente no se encuentra, está cerrado, el cliente está ocupado, C.A.rácter del cliente.

7.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con la administración de la empresa?

Algunos consideran que no tienen ningún tipo de problemas con la administración y unos pocos que en la administración no entregan las facturas

8.- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con su supervisor inmediato?

No reparan las neveras-equipos, no colocan neveras

9. Cuales considera usted que son los principales problemas por los cuales se quejan los clientes:

Irregularidades en el despacho,

Falta entrega de mercancía

Insatisfacción de los clientes

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

10. Puede usted tomar algunas decisiones o todos los parámetros a seguir están preestablecidos por la empresa

La mayor parte ya se encuentra preestablecidos por la empresa.

**Resultados de la guía de entrevista dirigida al Supervisor de Ventas  
PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., Región Mérida**

1. ¿Cómo está estructurado el departamento de ventas?

El departamento de ventas está estructurado por el jefe de ventas del cual depende autoventa y los de preventa.

Preventa está formado por los vendedores

Autoventa está formada por los vendedores y ayudante.

El jefe de ventas se encuentra en la tercera línea de jerarquía, ya que él depende directamente del gerente de ventas regional y éste a su vez del gerente de ventas nacional.

2. ¿Los vendedores forman parte de la nómina de la empresa?

El supervisor de ventas señaló que los vendedores forman parte de la nómina de la empresa

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

3. ¿Cuáles son las actividades que realizan los vendedores?

Las actividades de los vendedores de preventa están enmarcadas dentro de los siguientes pasos:

1. Preparación de la visita
2. Saludo del cliente
3. Chequeo de tienda e inventario
4. Cálculo del pedido sugerido
5. Merchandising
6. Presentación del pedido al cliente
7. Cierre del pedido
8. Aclaración de entrega y forma de pago – Cobranza
9. Anotaciones
10. Análisis de la visita

### 1.- Preparación de la visita:

El vendedor debe verificar la información del cliente: nombre cliente, nombre de la persona clave, objetivos de venta (número de cajas), objetivos de negocio (volumen), facturas pendientes por cobrar. Esto permite al vendedor planificar retos y focalizar el objetivo, asegura cumplir con las prioridades y estrategias, agiliza el desempeño de la visita.

### 2.- Saludo del cliente:

El vendedor saluda al cliente por su nombre y a las personas encargadas; pregunta como recibió el pedido anterior, solicita permiso para chequear el punto de venta, presenta documentos a cobrar si el caso lo amerita. Esto permite romper el hielo, crea ambiente positivo, asegura que el comprador se encuentra, permite tener información espontánea.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### 3.- Chequeo de tienda e inventario:

El vendedor recorre física o visualmente el punto de venta para identificar las oportunidades de negocio, verificar existencia, cuenta inventario por tipo y presentación de producto, asegura que el vacío este completo para el posterior ajuste del pedido sugerido, identifica y coloca aparte los productos vencidos o dañados para ser canjeados. Esto permite al vendedor identificar oportunidades inmediatas de negocio; es el punto de partida para obtener un pedido sugerido adecuado.

#### 4.- Merchandising:

El vendedor completó con los productos, recordando realizar la adecuada rotación, coloca la mercancía según los estándares de ejecución coloca o cambia el material POP (material publicitario) adecuado para el punto de venta, realiza mantenimiento y ajustes. Esto permite apoyar las ventas de las marcas aumentando la rotación, permite disminuir el inventario del cliente para capitalizar el pedido sugerido, refuerza a través del servicio la relación ganar-ganar.

#### 5.- Cálculo de pedido sugerido:

Ajusta el pedido sugerido en función del hábito de compra, presupuesto de colocación de vacíos, promociones a clientes y consumidores, estacionalidad, frecuencia de visita, ventas iniciales, eventos imprevistos. Todo esto permite crear la base para la negociación, así como preparar argumentos para la venta.

#### 6.- Presentación pedida al cliente:

El vendedor, durante la presentación del pedido, se debe apoyar en:

- Servicio al cliente: se resalta el servicio que se ha prestado en el negocio, demostrar al cliente que se está verdaderamente interesado en conocer sus necesidades y satisfacerlas de la mejor manera posible, recordar la expectativa (si la hay).
- Negociación del producto: negocia con el cliente el pedido sugerido aplicando el proceso de venta PEPSI, apoyándose en las hojas de vendedores y acordando el precio de venta sugerido al consumidor (ofrece promociones y descuentos si aplica), informa sobre promociones al consumidor.

Permite estimular la necesidad de comprar tu pedido sugerido; posiciona al cliente destacando beneficios y evitando objeciones.

#### 7.- Cierre Pedido:

El vendedor presenta el pedido en bloque: indica el total de cajas, total de Bolívares y el beneficio potencial de pedido actual. Escucha con detenimiento las objeciones del cliente para luego argumentar y manejarlas de manera efectiva, deja que sea el cliente el primero en hablar. Finalmente cierra la negociación. Permite llegar a acuerdos finales.

#### 8.- Aclaración de entrega y forma de pago – cobranza

Si tiene facturas vencidas las cobra, si el cliente no cancela se le recuerda la necesidad generada en el pedido, aclara día de entrega y forma de pago, se despide y recuerda la próxima visita. Permite asegurar la cobranza de facturas pendientes, se prepara al cliente a recibir el pedido y se evita rechazos.

#### 9.- Anotaciones:

El vendedor realiza anotaciones definiendo el objeto del negocio (volumen y ejecución), objetivo de entrenamiento (oportunidades en los pasos de venta), y cualquier otra que mencione el cliente, toma información de mercadeo y competencia. Permite obtener información para planificar próxima visita, asegura de forma organizada el seguimiento de las incidencias.

#### 10.- Análisis de la visita:

El vendedor analiza cuál era el objetivo volumen, cuál fue el resultado, cuáles eran los objetivos de negocio (volumen, ejecución), cuáles fueron los resultados. El autoentrenamiento permite mejoramiento continuo y mejorar oportunidades. Además, los vendedores deben conocer toda la terminología que envuelve desarrollar sus actividades, de las cuales reciben capacitación en los distintos cursos de inducción, clínicas de ventas y entrenamientos dados por la empresa.

#### 4. ¿Cuáles son los beneficios remunerativos que reciben los vendedores?

Y de estímulo

Los vendedores reciben salario, comisiones, los beneficios establecidos en la ley y reciben cursos de inducción para el desarrollo de sus actividades, además son evaluados constantemente para conocer cuál es su rendimiento y dependiendo de éste son bonificados.

#### 5. ¿Qué aspectos se evalúan para la contratación de los vendedores?

En los actuales momentos los vendedores que son contratados deben poseer como mínimo título de técnico superior, pero anteriormente solo bastaba con ser bachilleres, resaltando que existen algunos vendedores dentro de la empresa que poseen esta característica.

#### 6. ¿Conocen cómo es la relación vendedor - cliente?

Se considera que la relación vendedor cliente debe ser la más adecuada debido a que la empresa se enfoca en una cultura de ventas denominada “Gold Standard” y se enfoca en la *“Pasión por la Ejecución y por la Gente”*

Visión de la Cultura de Ventas PEPSI “GOLD STANDARD”

“Vendemos Bebidas Refrescantes y lo hacemos mejor que nadie”

7. ¿Considera usted que el desempeño de los vendedores afecta el volumen de ventas? ¿Por qué?

El supervisor de ventas señala que el desempeño de los vendedores afecta tanto el volumen de ventas como el desarrollo de todas sus actividades, debido a que no le permite cumplir con todas las funciones que debe desarrollar el mismo.

8. ¿Existe mucha rotación de personal, ausentismo y faltas al trabajo?

No existe mucha rotación de personal debido a que la mayoría de los vendedores poseen más de 3 años dentro de la empresa.

9. ¿Conoce los aspectos negativos que se presentan en el desempeño de los vendedores con respecto a su rendimiento hacia la organización?

De acuerdo con información presentada por el supervisor de ventas, los clientes señalan que no están censados, que no aparecen en la base de datos de la empresa, que el vendedor toma los datos, pero no se modifican en la factura. Otros clientes señalan que las cajas se las vende el despachador, porque el vendedor pasa, pero no lo visita. El vendedor hace el pedido, verifica los datos, pero el despachador no entrega la factura por lo que los clientes consideran que el vendedor no hace seguimiento a su pedido. Que en algunas oportunidades no le entregan el pedido. Que el vendedor le ofrece crédito, promociones y descuento en factura y el despachador le entrega la factura sin descuento, ni promoción. El vendedor no cuenta los vacíos que están guardados en otro depósito, y sugiere la venta de acuerdo a lo que el cliente le indica. Los clientes señalan que le deben varias promociones y no se las entregan. Que en muchos casos no se da conforme a lo acordado con el vendedor. Los clientes señalan que el vendedor no les indica cuando va a

pasar el despachador, además de que el vendedor no le indica cuando vuelve a pasar, y en muchos casos le toca parar un camión para que le venda las cajas.

Indican además que esas incidencias se presentan todos los días en la organización objeto de estudio, que son identificadas, pero no se les da solución de manera inmediata y, en la mayoría de los casos, existen brechas en la supervisión y solución de las mismas.

10. ¿La empresa evalúa el desempeño de los vendedores?

Sí. ¿Cómo lo evalúan?

¿Cómo lo compensan?

La empresa maneja un ranking del desempeño de los vendedores, no sólo de las ventas, sino de todas las actividades que éste debe desarrollar. Realiza evaluaciones a las visitas que hacen a los clientes, y si en éstas se realiza el censo de los clientes y actualización de datos.

Son realizadas evaluaciones del desempeño del vendedor respecto a todas las funciones, y son dadas puntuaciones que permiten establecer un ranking, del cual se pagan las bonificaciones a cada vendedor.

11. ¿Conocen los costos ocultos que pueden afectar a la empresa?

No manejan los costos ocultos

12. Cuales considera usted que son los principales problemas por los cuales se quejan con los clientes:

Irregularidades en el despacho, reclamos del cliente, falta entrega de mercancía, insatisfacción de los clientes.