



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL
PROCESO DE VENTA AL MAYOREO DE CONFITERÍA
EN EL CENTRO Y SURESTE DE MÉXICO.”**

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

José Antonio Toquero De Jesús

Puebla, Pue. a 18 de Abril de 2016

Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL PROCESO DE VENTA AL MAYOREO DE CONFITERIA EN EL CENTRO Y SURESTE DE MEXICO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

JOSÉ ANTONIO TOQUERO DE JESÚS

Informo a ustedes que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de Marzo de 2016

Atentamente

Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL PROCESO DE VENTA AL MAYOREO DE CONFITERIA EN EL CENTRO Y SURESTE DE MEXICO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

JOSÉ ANTONIO TOQUERO DE JESÚS

Informo a ustedes que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 28 de Marzo de 2016

Atentamente

Dra. Alicia Gómez Martínez



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático de la Tesis** denominada: **“INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL PROCESO DE VENTA AL MAYOREO DE CONFITERIA EN EL CENTRO Y SURESTE DE MEXICO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

JOSÉ ANTONIO TOQUERO DE JESÚS

Informo a ustedes que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 11 de Abril de 2016

Atentamente

M.A. Martha Elena Báez Martínez



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de Tesis** denominada: **“INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL PROCESO DE VENTA AL MAYOREO DE CONFITERIA EN EL CENTRO Y SURESTE DE MEXICO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

JOSÉ ANTONIO TOQUERO DE JESÚS

Informo a ustedes que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 11 de Abril de 2016

Atentamente

M.A. Eduardo Jean Ramírez





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/031/16
Asunto: Digitalización de Tesis

C. JOSÉ ANTONIO TOQUERO DE JESÚS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL PROCESO DE VENTA AL MAYOREO DE CONFITERÍA EN EL CENTRO Y SURESTE DE MÉXICO”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 12 de abril de 2016

DR. JACINTO GARCÍA FLORES
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado.

60
AÑOS DE
AUTONOMÍA
UNIVERSITARIA

c.c.p. SIEP
JGF*/ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien no deja de bendecirme.

A mi esposa, por su apoyo incondicional y motivación para salir adelante.

A mi hijo, mi orgullo, por estar conmigo en esta etapa.

A mis padres, por sus oraciones y apoyo espiritual.

A mi Directora de Tesis, Asesora Metodológica, Asesora Temática, Lector de Tesis, por sus valiosas contribuciones en el desarrollo de ésta investigación.

RESUMEN

En México, el mercado de la confitería al mayoreo mantiene cierta nobleza respecto a otros mercados porque abarca un amplio espectro de consumidores, desde niños pequeños hasta adultos mayores, está integrado por negocios que trabajan todo el año, que maneja productos de rápida rotación y que se adaptan a las diferentes regiones del país. Los clientes mayoristas son el eslabón inmediato de las empresas productoras y con quienes se inicia el proceso de venta al mayoreo para llevar a cabo negociaciones de beneficio mutuo.

El vendedor como puente entre la empresa y el cliente, juega un papel muy importante en el proceso, ya que el cumplimiento de los planes e venta, es la mayor de las responsabilidades que tiene, por lo cual es un ser humano que experimenta, emociones, sensaciones, presiones que debe aprender a controlar para un mejor manejo de su campo de acción.

Por ello, el objetivo de esta investigación es estudiar cómo interviene el elemento humano en el entorno comercial, en el cual la inteligencia emocional tiene cabida en esas personas que pueden tener el rol de directivos, gerentes, jefes, supervisores, vendedores, dueños de negocios. La investigación es de tipo exploratoria con un enfoque metodológico predominantemente cualitativo.

Con los resultados obtenidos, se fortalece la evidencia de que las emociones juegan un papel importante en el desempeño comercial del vendedor, por ello la necesidad de adquirir la habilidad para identificar las propias y la de los demás.

Esta investigación aporta al vendedor, la manera en que puede lograr resultados superiores en base al buen manejo de sus emociones, porque ante un escenario complejo en el mercado de la confitería, con empresas muy fuertes, con una gran variedad de productos, con fuertes estrategias de mercadotecnia, con clientes y consumidores cada vez más selectivos, es necesario que el vendedor como elemento humano en el proceso tenga sus bases emocionales firmes y cuente con herramientas motivacionales que complementen su perfil profesional.

ABSTRACT

In Mexico the candy wholesale market keeps its own value in respect to other markets for the reason that it has a vast number of customers who range from children to adults. It is composed by companies that are opened every day, which have a high product rotation and are adapted to the different regions in the country. Moreover, the wholesale clients are linked directly to the producing enterprises in which the wholesales process is carried out to benefit both areas.

Sales agents can be seen as a bridge in the sales process, this is because they link a company and a client. They also play an important role in the sales process due to the accomplishment of a sales plan which is one of their greatest tasks to fulfill in a specific period, in which they experience emotions, feelings, and pressure that they have to learn to deal with to control and to work better in their action field.

The purpose of this research paper is to study how each human element intervenes in the candy business environment in which emotional intelligence plays an important part among the people, such as: sales executives, managers, sales leaders, sales supervisors, and owners of candy stores, involved in the sales process. This research is exploratory and it has been conducted through a qualitative methodology.

Taking into consideration the results obtained in this research paper, the importance of emotions of the sales agent performance in the market environment play a significant part in the sales process. For this reason, there was a necessity

of obtaining the ability to identify the role of our inner emotions as well as the others.

Last but not least important, this investigation contributes to a candy sales agent in a way that he can obtain higher results by managing his emotions in a complex candy sales background where strong companies that include a vast range of products, strong marketing strategies, and selective clients and consumers. Considering all these aspects, it is necessary that the sales agent as a human resource has solid emotional bases where he implements motivational tools that fulfill his professional profile

INDICE

| | |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN | I |
| I.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | III |
| II.JUSTIFICACIÓN | IV |
| III.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | V |
| *Objetivo general..... | V |
| *Objetivos específicos..... | V |
| IV.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | V |
| V. HIPÓTESIS..... | VI |
| VI.DISEÑO METODOLÓGICO..... | VI |
| VII.ALCANCES Y LIMITACIONES | VII |
| CAPITULO I: ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1HISTORIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFITERÍA..... | 1 |
| 1.1.1 Origen | 1 |
| 1.1.2 Importancia de la industria | 3 |
| 1.2 EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA | 5 |
| 1.2.1 Canales de venta | 5 |
| 1.2.2 Estructura del entorno comercial..... | 7 |
| 1.2.3 El proceso de venta al mayoreo..... | 11 |
| 1.3EL ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN | 15 |
| 1.3.1 Elementos a considerar en la negociación..... | 15 |
| 1.4 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)..... | 25 |
| 1.4.1 Análisis Transaccional | 25 |
| 1.4.2 Contexto de la inteligencia emocional..... | 28 |
| 1.4.3 ¿Qué es la emoción? | 31 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 34 |
| 2.1LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS MODELOS TEORICOS | 34 |
| 2.1.1Conceptualización de la Inteligencia Emocional | 34 |
| 2.1.2Modelos teóricos de la inteligencia emocional | 36 |
| 2.2LA IE APLICADA AL PROCESO DE VENTAS | 44 |

| | |
|--|-----|
| 2.3METODOS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE IE APLICADA AL PROCESO DE VENTAS..... | 47 |
| 2.3.1 Métodos de la IE | 47 |
| 2.3.2 Instrumentos de la IE | 48 |
| CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO | 59 |
| 3.1 ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA “A” | 60 |
| 3.1.1 Historia..... | 60 |
| 3.1.2 Filosofía Corporativa | 65 |
| 3.1.3 Datos relevantes | 67 |
| 3.1.4 Proceso de venta al mayoreo..... | 67 |
| 3.1.5 Estructura organizacional..... | 69 |
| 3.1.6 Situación actual..... | 74 |
| CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 79 |
| 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 79 |
| 4.2. MÉTODOS, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS | 79 |
| 4.2.1 Método | 79 |
| 4.2.2. Instrumento | 80 |
| 4.2.3. Técnicas..... | 81 |
| 4.3. RESULTADOS..... | 82 |
| 4.3.1 Resultados y análisis del test de ventas (capacidades comerciales) | 82 |
| 4.3.2 Resultados y análisis del test de IE..... | 88 |
| CAPITULO V: PROPUESTA..... | 94 |
| 5.1 DESARROLLO DE PROPUESTA..... | 94 |
| CONCLUSIONES..... | 102 |
| RECOMENDACIONES | 105 |
| BIBLIOGRAFIA | 107 |
| GLOSARIO | 110 |
| ANEXOS | 113 |
| Anexo 1: Test de ventas. | 113 |
| Anexo 2. Test de inteligencia emocional..... | 117 |

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1 | Estados del Yo..... | 26 |
| Tabla 2 | Matriz de Análisis Transaccional..... | 27 |
| Tabla 3 | Modelos teóricos de la IE..... | 38 |
| Tabla 4 | Características de la empresa objeto de estudio..... | 59 |
| Tabla 5 | Dimensiones del test de ventas..... | 83 |
| Tabla 6 | Resultados de las dimensiones de los vendedores.. | 84 |
| Tabla 7 | Dimensiones de la IE..... | 88 |
| Tabla 8 | Resultado de las dimensiones de la IE de los vendedores..... | 89 |
| Tabla 9 | Plan de formación | 97 |
| Figura 1 | Canales de venta..... | 5 |
| Figura 2 | Componentes del proceso de venta al mayoreo..... | 12 |
| Figura 3 | Perfil MSCEIT..... | 50 |
| Figura 4 | Ejemplo de cuestionario -Perfil MSCEI-..... | 52 |
| Figura 5 | Modelo de IE de Thomas Sample..... | 53 |
| Figura 6 | Modelo de inteligencia emocional EQ-i 2.0..... | 55 |
| Figura 7 | Proceso de venta al mayoreo..... | 68 |
| Figura 8 | Modelo de organización..... | 70 |
| Figura 9 | Estructura directiva de la empresa A..... | 71 |
| Figura 10 | Estructura departamental..... | 72 |
| Figura 11 | Estructura región centro sureste..... | 73 |
| Figura 12 | Modelo de negociación..... | 74 |
| Figura 13 | Modelo de responsabilidades del vendedor..... | 77 |
| Figura 14 | Proceso de reclutamiento del vendedor..... | 78 |
| Figura 15 | Modelo de seguimiento al vendedor | 96 |
| Gráfico 1 | Frecuencia de las dimensiones del test del vendedor | 85 |
| Gráfico 2 | Frecuencia de las dimensiones de la IE..... | 90 |

INTRODUCCIÓN

El propósito de ésta investigación es dar a conocer cómo la inteligencia emocional (IE) influye positivamente en el proceso de ventas al mayoreo de confitería, poniendo énfasis en el ser humano en su faceta de vendedor.

En el capítulo I, se exponen los antecedentes relacionados a la industria de la confitería, cómo nace en el contexto mundial y local, haciendo referencia a empresas representativas de la industria en México y la importancia de la misma. Se abordan temas relacionados al proceso de venta al mayoreo y los elementos que la conforman, haciendo énfasis en la relación comercial entre el cliente y el vendedor con situaciones relacionadas al entorno.

En el capítulo II, se plantea la conceptualización de la IE y algunos modelos teóricos, para conocer las aportaciones sobre el tema por parte de diversos autores. Se analiza la aplicación de la IE al proceso de ventas con la revisión de métodos e instrumentos.

En el capítulo III, se presenta como objeto de estudio a una empresa de confitería en México, haciendo una reseña de su origen, crecimiento y desarrollo, para llegar al análisis de su proceso de venta al mayoreo con un equipo comercial específico que tiene cobertura en el centro y sureste del país.

En el capítulo IV, referente a la investigación de campo, se aplican dos instrumentos de medición relacionados a IE y ventas a una muestra de diez

vendedores para conocer los resultados que permitan conocer si las emociones de los vendedores influyen en el proceso de venta.

En el capítulo V, se desarrolla la propuesta en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, que dan paso a la aceptación o rechazo de la hipótesis establecida.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El proceso de la venta está integrado entre otros elementos por el humano, es decir por personas con sentimientos, emociones, ideas, juicios. En el entorno de la venta de confitería al mayoreo estas personas pueden tener el rol de vendedores, gerentes, directivos, dueños, compradores, y por tanto convierten al proceso en relacional, por lo cual el logro de objetivos en cada etapa puede ser tan sencillo o complejo como el entorno lo proponga.

Hoy en día la empresa, que forma parte de la industria de la confitería en México y que es objeto de estudio en esta investigación, enfrenta el problema de no tener capacitados a sus vendedores respecto a la identificación y manejo de sus emociones para mejorar su desempeño en el proceso de ventas que le permitan obtener resultados superiores. Principalmente, porque es el vendedor quién tiene que desarrollar relaciones comerciales con otras personas –clientes- quienes también experimentan emociones.

En dicho contexto, el vendedor tiene que persuadir al cliente para comprar sus productos, pero al momento de negociar, es cuando surgen las objeciones, los argumentos, la renuencia a comprar por parte del cliente, provocando un desgaste mental que limita el desarrollo de la negociación, y sin ella no hay cierre de venta, por lo tanto, afecta a la empresa en términos de alcance de resultados comerciales.

Según el autor Tracy (2004) el ambiente físico influye de manera significativa en la persona porque tiene fuerte impacto en cómo se piensa, cómo se siente y cómo se comporta.

Parece un tema menor, pero el vendedor tiene que lidiar con esto y tiene que desarrollar conceptos que la inteligencia emocional aporta para manejar objeciones, actitudes y emociones que pueden “contaminar” o bloquear el proceso de la negociación con el cliente. La razón de ser de las empresas es generar ingresos mediante la acción de vender bien para ser rentables, todo se reduce a cifras, porcentajes, y tiene sentido puesto que fueron constituidas para ese fin, pero hay un filtro que será desarrollado en esta investigación, se trata de la emociones de las personas, una constante en el proceso de ventas.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad conocer los elementos que aporta la inteligencia emocional en los equipos de venta de confitería al mayoreo para lograr resultados superiores que les permita desempeñarse de mejor manera en escenarios de negociación complejos y alcanzar una relación de ganar-ganar con el cliente mayorista, identificando sus necesidades comerciales y emocionales para proponer negocios con valor agregado.

Debido a que el proceso de ventas es la parte más importante del esfuerzo de Mercadotecnia, es de vital importancia mejorar e incrementar las habilidades de

los vendedores propiciándoles herramientas de tipo psicológicas que los fortalezcan en su autoestima.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

***Objetivo general**

Conocer cómo influye la inteligencia emocional para el logro de objetivos dentro del proceso de la venta al mayoreo.

***Objetivos específicos**

- Analizar al elemento humano como parte fundamental en el proceso de venta al mayoreo.
- Desarrollar conceptos de inteligencia emocional en los vendedores.
- Conocer herramientas y metodologías relacionadas a la inteligencia emocional para el desarrollo de equipos de ventas.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿El elemento humano es una parte fundamental del proceso de venta?

¿De qué manera influyen las emociones en los vendedores?

¿Por qué es necesario que los vendedores desarrollen la inteligencia emocional?

¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y logro de resultados en los equipos de ventas?

¿Cómo se aplica la inteligencia emocional en la negociación y manejo de objeciones dentro del proceso de venta al mayoreo?

V. HIPÓTESIS

La inteligencia emocional influye positivamente en el proceso de venta al mayoreo.

Variable independiente: el proceso de venta al mayoreo

Variable dependiente: la inteligencia emocional

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Se desarrollará una investigación de tipo mixta, es decir cualitativa revisando bibliografía, artículos, reportajes, investigaciones, documentos referentes a la inteligencia emocional en el proceso de ventas, y cuantitativa mediante un cuestionario aplicado a los vendedores de mayoreo para conocer que sus emociones influyen en la decisión de compra de sus clientes, así como obtener estadística que permita la interpretación de resultados para aceptar o rechazar la hipótesis. Se desarrollará como estudio de caso, una empresa que forma parte de la industria de la confitería en México, su nombre es Grupo Arcor y para efectos de estudio en el capítulo correspondiente se denominará empresa A.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

La investigación aplica para el proceso de ventas de confitería en el canal de venta al mayoreo de una empresa confitera con presencia en el centro-sureste de México.

Limitaciones:

La investigación aplica a 10 vendedores de mayoreo de una empresa confitera en las ciudades de México, Toluca, Ecatepec, Puebla y Mérida.

La investigación de campo se llevará a cabo durante los meses de Febrero y Marzo de 2016.

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFITERÍA

1.1.1. Origen

El origen de la confitería en el mundo está ligado al desarrollo del azúcar, principalmente de caña. El arte de la confitería se remonta tiempo atrás, hace 3500 años, cuando la mayoría de los endulzantes se basaban en miel, pero los jugos de la caña de azúcar previamente evaporados fueron usados en India y China (Mejorado, 2006).

Los griegos y los romanos conocían el azúcar cristalizado y lo utilizaban mucho en su cocina y en la preparación de bebidas, pero fue en Persia, unos 500 años a.c., cuando se pusieron en práctica métodos para la obtención del azúcar en estado sólido. Los árabes extendieron su cultivo por toda la ribera del Mediterráneo y en el siglo X, después de cristo, nacen las refinerías en Egipto. En los países árabes se hicieron muy populares los dulces de azúcar con frutos secos, y al azúcar como tal, la consideraban una golosina exquisita y que a la vez tenia propiedades curativas (Mejorado, 2006).

En el continente Americano, la caña de azúcar es introducida por Colón, Cortés y Pizarro, desarrollándose su cultivo de forma muy rápida de tal manera que, en menos de cien años, América supero en producción al resto del mundo. Hasta el siglo XVI, Europa se surtía de azúcar que importaba de otros países, por ejemplo en Francia, durante la época de Napoleón, se empezó a obtener el azúcar

a partir de la remolacha. Con la introducción del cacao se incrementó el consumo de azúcar por la excelente combinación que hacen, y se extendió rápidamente por las ciudades europeas.

En el siglo XIX, la confitería en Europa tuvo un gran auge, con la aparición de confiterías modernas, muy parecidas a las que existen en la actualidad.

En el siglo XX, con el aumento del nivel de vida, continua ese auge hasta la actualidad, en que se han alcanzado un alto grado de mejora, con productos muy variados, de alta calidad, atractiva en apariencia.

De la cocción a fuego abierto se pasó a un horno cerrado al vacío, apareciendo una gran variedad de caramelos, gracias a la industria de maquinaria que creó nuevas máquinas que requerían conocimientos del personal y las aptitudes apropiadas para los diferentes procedimientos de fabricación. Así, partiendo del artesano limitado nació la industria y la profesión del caramelero.

Surgimiento en México

En México, la historia de la confitería se remonta a la época colonial, cuando el mestizaje del país se llevó a cabo profundamente. De la convivencia cotidiana de españoles, criollos, mestizos, indígenas y mulatos, se construyó una cultura propia, una forma de vida en la cual comer era tarea de diario. Y en ese espacio de las cocinas, principalmente de los conventos y las parroquias es donde se crean los dulces mexicanos (Ambrosio, 2015).

Los caramelos nacen a raíz de la necesidad del hombre por encontrar un alimento ligero que le sirviera de sustento para los viajes. Los primeros dulces, creados con pulpa de fruta, cereales y miel, servían a los viajeros y mercaderes para soportar los largos trayectos y proveerse de energía rápidamente.

Muchos de los dulces que se conocen actualmente encuentran sus orígenes en la época prehispánica, en esos tiempos se cocían en una miel de maguey muy espesa, dulce y oscura, pero el piloncillo la fue sustituyendo poco a poco hasta sacarla del ámbito gastronómico. Otras mieles que se utilizaban para endulzar son la de la hormiga mielera, la de caña de la planta de maíz y de la abeja pipiola entre otras (Ambrosio, 2015).

En los años en que surgió la Conquista se introdujo la caña de azúcar para hacer miel de abeja, piloncillo y azúcar, mismas que desplazaron a otros endulzantes dado que al azúcar de caña era más fácil de obtener. La mayoría de los dulces eran elaborados con frutas autóctonas, pero a la llegada de los españoles y con la intención de apoyar la evangelización, combinaron las costumbres culinarias europeas con las indígenas (Ambrosio, 2015).

1.1.2 Importancia de la industria

La industria de la confitería forma parte de la industria de alimentos procesados en México. Está se encuentra en plena expansión debido a su alta productividad, disponibilidad de materia prima, ubicación geográfica y la capacidad de fungir como plataforma de exportación hacia más de 40 naciones con las cuales haya acuerdo comerciales, según ProMéxico (Flores, 2015).

En 2015, según datos de ProMéxico, la producción de la industria de alimentos procesados fue de 1.1 billones de pesos acumulados a octubre y equivalentes a 4.6% del PIB nacional, con un crecimiento del 3% respecto al mismo periodo del año anterior (Flores, 2015).

A nivel mundial, México se ubica como uno de los mercados con mayor crecimiento para la industria del dulce, especialmente para los productos de azúcar –chicles y chocolates- debido principalmente a un fuerte componente de una población joven, la urbanización de la población y el crecimiento de la clase media(Chacón, 2014)

Los principales motivadores para el consumo de dulces en lo jóvenes son las sensaciones de diversión y de disfrute, lo que genera una alta demanda por productos innovadores y funcionales. Otro aspecto que está cambiando al mercado y en si a la industria, es el crecimiento de la urbanización, que origina una mayor aparición de lugares donde se adquieren los dulces, como son las grandes cadenas de supermercados o los principales distribuidores –en el caso del mayoreo.

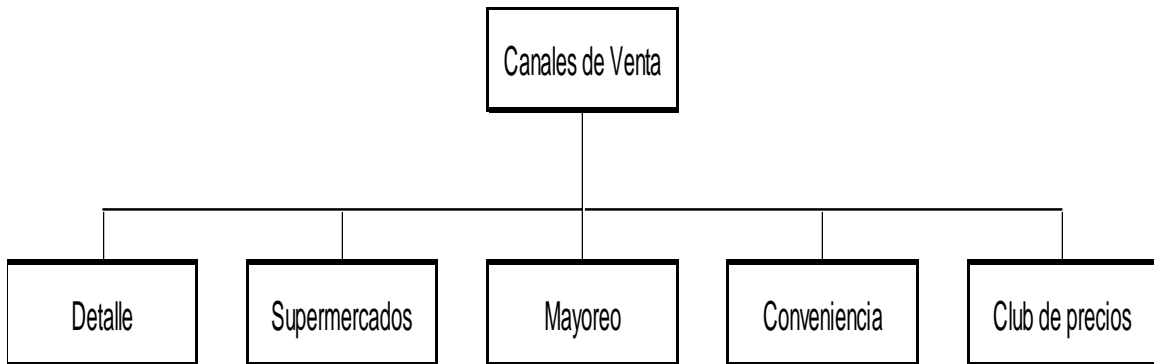
A nivel mundial, México es el sexto mercado de confitería más importante y el segundo en América Latina, superado solo por Brasil. Para el año 2017 se espera que las ventas de esta industria superen los 5.400 millones de dólares (Chacón, 2014).

1.2 EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

1.2.1 Canales de venta

En México, la industria de la confitería está integrada por las empresas productoras de chocolates y golosinas, quienes distribuyen dichos bienes por alguno de los distintos canales de venta que existen para su comercialización, en la Figura 1 se muestran los canales mencionados:

Figura 1. Canales de venta.



Fuente: elaboración propia.

Con base en la Figura 1 anterior se explicarán las características de cada uno de los canales:

*Tradicional o al detalle: se realiza directamente a los puntos de venta con formato tradicional de tienda.

*Moderno o supermercados: se realiza directamente a las cadenas comerciales en su formato de supermercado e hipermercado.

*Mayoreo: se realiza directamente a intermediarios con formato de dulcería o distribuidores al mayoreo, que compran grandes volúmenes para revender a medio mayoristas y detallistas.

*Conveniencia: se realiza directamente a los puntos de venta con formato de tiendas de conveniencia o franquicias.

*Clubes de precio: se realiza directamente a las cadenas comerciales con formato de venta al mayoreo y medio mayoreo mediante el uso de membresía.

En cualquiera de los canales descritos anteriormente, la figura del vendedor se hace presente, es el puente que comunica el mercado con la oferta, a la empresa con el cliente, se convierte en un reto para la empresa el contar con los elementos productivos y comerciales y no tener una fuerza de ventas capacitada en las competencias necesarias para lograr los resultados esperados.

1.2.2 Estructura del entorno comercial

El entorno comercial de la industria de la confitería, comprende aquellos elementos externos a las empresas que pueden afectar sus operaciones de venta. Lo forman dos elementos: el macro entorno y el micro entorno.

El macro entorno.

Se le conoce también como entorno genérico, incluye a las fuerzas externas y no controlables por la empresa que son independientes a sus operaciones de venta, está compuesto por los siguientes elementos.

*Entorno demográfico: sirve para detectar las oportunidades que ofrece el entorno a partir de los cambios experimentados en los últimos años, por ejemplo: el incremento de la tasa de natalidad, el incremento de la esperanza y calidad de vida entre otros.

*Entorno económico: son aquellos que indican a la empresa el poder adquisitivo de los consumidores en función del nivel de inflación, desempleo, renta y la etapa del ciclo económico en la que se encuentra el país.

*Entorno sociocultural: son aquellos que indican el cambio en los estilos de vida que provocan patrones de consumo similares en diferentes segmentos de la población.

*Entorno medioambiental: se refiere a generar en el consumidor una conciencia de sensibilización sobre el medio ambiente, incrementándose la demanda de productos no contaminantes o alimentos no manipulados genéticamente.

*Entorno tecnológico: es todo lo referente a las innovaciones tecnológicas que dan una ventaja competitiva y se ve reflejada en la creación de nuevos productos y procesos que convierten en obsoletos los existentes hasta ese momento.

*Entorno político y legal: se refiere a toda la regulación normativa, ya sea en procesos de calidad, etiquetado, información nutrimental para el caso de productos alimenticios, entre otros (Mañas, 2014).

El micro entorno.

También conocido como entorno específico, incluye todos los factores externos y no controlables por la empresa que están más relacionados a las operaciones de venta e influyen directamente a su actividad. Los elementos que lo componen son:

*El mercado: se refiere a un número suficiente de personas dispuestas a satisfacer sus necesidades comprando el producto que se les ofrece. Existe un mercado actual, formado por clientes que desean comprar el producto en un momento determinado, y un mercado potencial, formado por personas interesadas en el producto, pero finalmente no llegan a comprar (Mañas, 2014).

*Los proveedores: son quienes abastecen los recursos materiales en las condiciones más favorables para ejercer la actividad, con ellos se gestionan las compras y aprovisionamientos.

*Los intermediarios: son aquellos que se encargan de vender los productos del fabricante, en su formato de mayoristas o minoristas, cuando la empresa se dirige a un número elevado de consumidores repartidos en varias zonas geográficas, se apoya de una red de intermediarios minoristas. Cuando por tema de costos en su distribución y volumen de compra, la empresa no puede llegar directamente a los clientes y consumidores, se apoya de intermediarios mayoristas.

*La competencia: es el entorno competitivo en que se encuentran las empresas, debido a que todas tratan de satisfacer la misma necesidad de clientes y consumidores.

La industria de la confitería en México no es ajena a los elementos del entorno comercial que se menciona anteriormente. Día con día, las empresas buscan la manera de tomar ventaja en alguno de esos elementos con la finalidad de generar

el mayor volumen de ventas para tener el liderazgo en el mercado con productos que cumplan las necesidades de los clientes y consumidores.

Principales empresas en México

En México, la industria dulcera es una de las que se ha desarrollado con mayor eficiencia. De acuerdo con ProMéxico, las botanas, dulces, confitería y panadería son unos de los subsectores de la industria de alimentos con mejores oportunidades de inversión (Sánchez, 2015).

A continuación se presentan las principales empresas de la industria de la confitería en México:

- **Grupo Bimbo:**
Empresa fundada en 1945, quien desde 2011 se convirtió en la empresa panificadora más grande a nivel mundial. En el ramo de la confitería compite a través de su subsidiaria Barcel, quien maneja marcas como Ricolino, Coronado, La Corona, Dulces Vero, Marinela, entre otras.
Tiempo en el mercado mexicano: 71 años.
- **Pepsico:**
Empresa líder en alimentos y bebidas a nivel global, fundada en México en 1943 bajo el nombre de Sabritas, la cual en 1966 fue adquirida por Grupo Pepsico. Tiene un negocio de confitería llamado Sonric's como una forma de expandir su línea de productos, maneja marcas como Gudu pop, TixTix, Rocaleta, entre otras.
Tiempo en el mercado mexicano: 73 años.

- **Nestlé:**
Llega a México en 1930 como importador de productos alimenticios convirtiéndose en líder en salud, nutrición, y bienestar en México. Maneja marcas como: Carlos V, Crunch, Kit Kat, entre otras.
Tiempo en el mercado mexicano: 86 años.
- **Ferrero:**
Llegó a México en 1992 y ha logrado mantener un crecimiento constante, ya que cuenta con 24 puntos de distribución y venta. Tiene marcas como Nutella, Kinder, Tic Tac, entre otras.
Tiempo en el mercado mexicano: 24 años.
- **Mars:**
Comenzó a operar en México en 1989, y con la adquisición en 2001 de las operaciones de la empresa Lucas –fabricante de golosinas con chile-, permitió expandir su cartera de productos en la categoría de dulces picantes mexicanos. Sus marcas son: MilkyWay, Snickers, M&M, Skwinkles, entre otras.

Con base en lo anterior, se puede establecer que la industria de la confitería en México, es una industria de arraigo que forma parte de los hábitos de consumo del mexicano, desde la época prehispánica con mucha influencia europea, hasta la actualidad, donde grandes empresas producen toneladas de golosinas para todos los gustos de este exigente consumidor mexicano.

1.2.3 El proceso de venta al mayoreo

A continuación se muestran en la Figura 2 los componentes del proceso de venta del canal mayorista.

Figura 2. Componentes del proceso de venta al mayoreo



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en la Figura 2 que la venta al mayoreo o comercio mayorista es la actividad que ejercen los intermediarios –clientes- al comprar grandes volúmenes de producto –golosinas y chocolates- a los fabricantes para su reventa a otros mayoristas o a los minoristas en volúmenes reducidos, siendo los minoristas los que venden al consumidor final (Mañas, 2014).

El mayorista obtiene como beneficio un margen de ganancia, que es la diferencia entre el precio de compra respecto al precio de venta considerando los costos en los que incurre como transporte, almacenamiento, financiamiento entre otros.

El siguiente eslabón es la venta al menudeo o comercio minorista, es decir, la actividad que ejercen los intermediarios que venden sus productos a los consumidores finales. Su situación de estar justo en medio de la cadena comercial entre los mayoristas y el consumidor hace que realice funciones para ambos, por un lado, compra grandes cantidades de golosinas y chocolates a los mayoristas, para después venderlo en cantidades menores o pequeñas unidades al

consumidor, financiando sus compras o facilitando la manipulación y transporte hasta su domicilio.

Son pocas las empresas productoras que optan por distribuir los productos directamente al consumidor final, ya sea porque no tienen la estructura de distribución propia, la cual en términos de logística no es rentable, o porque con sus propios recursos difícilmente alcanzarán un número elevado de consumidores como al que pueden llegar los intermediarios mediante su distribución horizontal, ver Figura 2.

El mercado mayorista

En México, el mercado mayorista posee cierta nobleza respecto a otros mercados por contar con una gran variedad de productos con un amplio espectro de consumidores que comprende desde niños pequeños hasta adultos mayores. Está integrado por empresas productoras, clientes mayoristas y detallistas, así como el consumidor final.

Se parte de la base que el comercio mayorista son todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o para uso comercial, por otra parte el comercio detallista son todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal no lucrativo (Kotler, 1989).

Las empresas productoras son las que conciben la idea del producto, la desarrollan y fabrican para su introducción al mercado mayorista por medio de su

fuerza de ventas es decir, por vendedores que tienen la responsabilidad de llevar a cabo la negociación con el cliente. En el proceso de venta al mayoreo el cliente es aquella persona dueño del negocio con el que la empresa productora por medio del vendedor establece relaciones comerciales, y por la naturaleza de su negocio en la mayoría de los casos el dueño tiene que atender a sus clientes en su dulcería, recibir mercancía en su bodega, autorizar pagos a proveedores, administrar al personal que trabaja en su piso de venta, soportar la presión de los proveedores para cumplir los planes de venta, entre otros aspectos.

Los clientes mayoristas también llamados intermediarios son el primer eslabón en el proceso de venta, su finalidad es comprar productos al por mayor directamente a las empresas productoras para obtener condiciones comerciales preferentes para su reventa. Estos clientes cuentan con negocios llamados tiendas, dulcerías o puntos de venta que trabajan prácticamente todo el año, manejan la gran variedad de productos que se ofertan y en ciertos casos cuentan con una estructura comercial propia para revender fuera de su lugar de origen, a ellos se les conoce como distribuidores mayoristas. Por otra parte, el concepto de consumidor como integrante del mercado de consumo se define según Kotler (1989) como todos los individuos y familias que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal.

Con base en lo anterior, el proceso de venta al mayoreo de confitería se convierte en un proceso relacional por el hecho de que el elemento humano está presente en el entorno y por lo tanto el papel del vendedor toma relevancia porque es el representante de la empresa productora ante el cliente con facultad para llevar a cabo negociaciones que logren los volúmenes de venta esperados. No es tema sencillo, el cliente mayorista es una persona con sentimientos, emociones, sensaciones y juicios que influyen en su decisión de compra.

Hoy en día como no es suficiente que la empresa productora introduzca al mercado una golosina con las 4P's de la mercadotecnia: producto, precio, plaza, promoción, es necesario que cuenten con una fuerza de ventas capacitada con orientación a resultados, desde luego, pero también capacitados emocionalmente para afrontar los retos que continuamente tienen los vendedores en esta interesante y también versátil área de ventas.

1.3 EL ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN

1.3.1 Elementos a considerar en la negociación

El vendedor como capital humano de la empresa debe estar en sintonía con los valores de ésta, buena fe, integridad, honestidad, sinceridad, lealtad, espíritu de servicio. El autor Sobrino sostiene que si quiere que la empresa cambie, debe introducirse por completo al mundo interior de la misma, en este ambiente se percibirá que está constituida por seres humanos que piensan, sienten y viven problemas igual que otras personas y nosotros mismos. Agrega que la empresa debe humanizarse, pero antes uno mismo debe hacerlo para convencer a otras personas para que también cambien, si no se está convencido del cambio jamás se podrá convencer a nadie (Sobrino, 2007).

Una vez que el vendedor está alineado emocionalmente con la empresa las bases están dadas para comprender la importancia de sus responsabilidades y desarrollará autogestión para mejorar su desempeño.

¿Por qué compra la gente?

Existen diferentes razones por las que alguien podría comprar un producto o servicio, sin embargo, se tiene que comprender que la gente compra por sus razones no por las de la empresa. De acuerdo con el autor Tracy (2014), uno de los errores más grandes que cometen los vendedores es pedirle a la gente que compre por sus razones personales, no por las razones que realmente motivan al cliente a actuar.

Una de las partes más importantes en ventas, el paso indispensable del cual depende todo el proceso de ventas, es la habilidad de identificar con precisión las necesidades del cliente, se debe tomar el tiempo necesario y hacer tantas preguntas como sea posible para descubrir exactamente por qué ese cliente en particular necesita comprar el producto o servicio en ese momento. Si se falla en identificar las necesidades del cliente con precisión todo el proceso de ventas se detendrá (Tracy, 2004).

Las personas compran productos y servicios porque sienten que serán mejores como resultado de comprar dichos productos y servicios, pero también sienten que serán mejores que si compraran algún otro producto o servicio o que si no compraran nada. Cada cliente tiene tres opciones con toda oferta de ventas, es decir, puede comprar a la empresa productora, puede comprarle a la competencia o no comprar nada. El trabajo del vendedor es hacer que el cliente comprenda que necesita su producto tanto como para superar cualquier resistencia por comprar que pudiera desviar la venta.

Por ello el cliente debe sentirse considerablemente mejor con el producto que el vendedor negoció de lo que estaría sin él. La mejora en el trabajo o la vida

comercial del cliente debe ser muy grande para justificar la cantidad de dinero que el vendedor le está cargando, más la cantidad de tiempo y energía que tomará implementar su solución.

En el entorno de las ventas, los clientes valoran la libertad para decidir que comprar por encima de otros beneficios, es decir, cuando tienen dinero disponible tienen un cierto grado de libertad, tienen alternativas y opciones. Este deseo de libertad es una de las principales razones por la que los clientes dudan al tener que separarse de su dinero.

Cuando un cliente le compra al vendedor está renunciando a una cierta cantidad de la flexibilidad y libertad que tenía antes de darle su dinero. Si le compra un producto que es insatisfactorio ya no tiene más el dinero y está “atascado” con el producto. Dado que la mayoría de los clientes han tenido esta experiencia más de una vez, siempre existe una cierta cantidad de resistencia a la compra.

Según el autor Tracy (2014), los economistas hablan de “unidades de satisfacción”, dan por sentado que diferentes acciones pueden darle a una persona diferentes grados de satisfacción. El cliente quiere obtener tantas unidades de satisfacción como le sean posible en cada decisión de compra, quieren ser mejor física, emocional y hasta espiritualmente, quiere estar satisfecho de diversas maneras. Mientras más diversas sean las maneras en que el producto complazca y satisfaga al cliente, más fácil será que le compre.

Para lograr lo anterior el vendedor debe, además de brindar un servicio de calidad al cliente, hacerlo sentir parte importante en el proceso de ventas, no solo

por el volumen de compra que pueda llegar a hacer de sus productos, sino por desarrollar más la parte emocional del cliente que es el elemento básico para cerrar negociaciones exitosas.

Valores emocionales del cliente

Cada cliente tiene diferentes motivaciones para comprar, y de acuerdo con la psicología de las ventas propuesto por el autor Tracy (2014) existen valores síquicos o emocionales, estos son valores invisibles e intangibles que se atribuyen a un producto que lo hacen parecer y sentir más valioso desde la perspectiva del cliente..

Por ejemplo, con frecuencia los vendedores tratan de convencer al cliente para que les compre asegurándole que se producto se está vendiendo al mejor precio disponible en el mercado, pero con frecuencia el cliente está más preocupado por el nombre o la reputación de la empresa que vende el producto.

Prefiere comprar algo que sea bien conocido aunque cueste más dinero, si eso es lo más importante para el cliente, cuando el vendedor resalta el bajo precio del producto desconocido, está realmente dañando su oportunidad de hacer la venta.

Por otra parte, las personas son sensibles a otras en su ambiente laboral, cada vez que alguien considera realizar una compra piensa en como responderían otros a esa decisión de compra, esto en el canal mayorista es notorio en muchas ocasiones cuando los hijos o esposas de los dueños de las dulcerías emiten su opinión respecto a la compra que el papá/esposo está por realizar, este elemento

puede llegar a detener la venta porque si el cliente ve una posibilidad de ser criticado por sus familiares por hacer una compra en particular, se abstendrá completamente de hacer esa compra.

Precio y calidad como argumentos de venta

La mayoría de los vendedores tienden a repetir una y otra vez las palabras precio y calidad como si fueran razones para comprar algo. En primer lugar, en el mercado de la confitería hoy en día se asume que todo producto tiene el precio correcto y es de buena calidad de lo contrario no estaría disponible, valga la siguiente comparación, decirle al cliente que debe comprar el producto por su precio y calidad es muy parecido a decirle que debería comprarlo porque el mismo vendedor le hará la entrega, esto en absoluto no es una razón para comprar.

Identificar las necesidades del cliente

Las ventas profesionales comienzan con un análisis de las necesidades, mientras el vendedor no haya hecho suficientes preguntas y obtenido suficientes respuestas, no estará en posición de vender. Lo anterior le permite entender la necesidad más intensa del cliente que su producto pueda satisfacer y entonces podrá estructurar su argumento de venta de tal manera que demuestre de manera efectiva al cliente que el tendrá esa necesidad satisfecha si compra (Tracy, 2004).

Casi todos los vendedores se preocupan por lo que su producto es, cómo se hace así como de las características específicas que van en su diseño y

producción, de tal manera que estas cosas son las que comunica al cliente en el momento de la negociación. Sin embargo, el cliente puede no valorar estas características sino que poner mayor interés en lo que el producto hará por él, entonces el vendedor debe ampliar y no limitar sus argumentos de venta para dar respuesta a estas preguntas repentinas que el cliente puede expresar.

El autor Tracy (2014) comenta que en el proceso de negociación hay preguntas que el vendedor puede hacer para determinar si la necesidad emocional que su producto satisface es lo suficientemente importante para el cliente para que compre lo que vende si puede convencerlo de que esa necesidad será satisfecha.

Por increíble que parezca, en muchas ocasiones el cliente compra por sentirse satisfecho de una necesidad emocional que nada tiene que ver con el producto, es decir, ante una necesidad afectiva se siente escuchado, valorado, tomado en cuenta por el vendedor y la empresa que representa.

Existen dos razones principales de que el cliente compre o no compre, son el deseo de ganancia y el temor de pérdida. El deseo de ganancia tiene que ver con el deseo de ser mejor, de lograr una mejora en las condiciones de cierto tipo, entonces la tarea del vendedor es ayudar al cliente a entender las ventajas que su producto le da en comparación que si no lo tuviera (Tracy, 2004).

La segunda motivación es temor de pérdida, puesto que los clientes temen cometer un error en la compra, provocando quedar “retacados” de productos que no quieren, no necesitan y que no pueden pagar, dado que esto les ha sucedido tantas veces en el pasado, son cautos en no permitir que les suceda de nuevo.

Es conocido que el deseo de ganancia tiene un poder motivacional de 1.0, pero el temor de pérdida tiene un poder motivacional del 2.5, es decir, el temor de pérdida es dos y media veces más poderoso que el deseo de ganancia, por ello los clientes están más motivados por comprar si sienten que van a perder algo no comprando, de lo que están en anticipación a los beneficios que disfrutarán si compran (Tracy, 2004).

La credibilidad del vendedor

Se trata del tema más importante dentro del trabajo de ventas, sin importar cuan convencido esté el vendedor del producto que está ofreciendo, el cliente siempre se mostrará escéptico por lo tanto el vendedor tiene que incrementar su credibilidad hasta el punto en que el cliente no tenga objeciones al respecto. Cada cliente tiene ciertas necesidades que lo motivan a actuar, incluyendo el acto de comprar, entonces el vendedor debe convencerlo en forma rotunda de que esa necesidad será satisfecha por su producto mejor que cualquier otro disponible en el mercado.

Se estudia que “convencer al cliente de que obtendrá reconocimiento adicional por vender su producto debilitará considerablemente su resistencia al precio” (Tracy, 2004, pág. 78). Además establece las necesidades básicas del cliente que justamente ese producto puede satisfacer:

1. Dinero
2. Seguridad
3. Gustar
4. Status y prestigio
5. Salud y buena forma

6. Halagos y reconocimientos
7. Poder, influencia, popularidad
8. Liderar el mercado
9. Amor y compañía
10. Crecimiento personal
11. Transformación personal

En los clientes mayoristas se identifican con mayor frecuencia las necesidades 1, 4, 6, 8, 10 y en clientes muy específicos la número 9. El dinero es sin duda la parte más importante, se traduce en ganancias, ahorros, promociones que impactan al precio de los productos para ser más competitivos, rentabilidad entre otros elementos.

El estatus va de la mano en la intención de llegar a ser un cliente estratégico para la empresa, por ello se esfuerza en cumplir los planes de venta, en permitir la ejecución de acciones de mercadotecnia en sus dulcerías.

Los halagos y reconocimientos van de la mano con el estatus, el cliente como consecuencia de su buen desempeño comercial es considerado por las empresas para convenciones de ventas y viajes de placer durante todo el año, las empresas saben del potencial del cliente y desarrollan estrategias comerciales para él.

Por otra parte, liderar el mercado local o regional es uno de los objetivos de los clientes mayoristas de confitería, esto crea un ambiente de competencia respecto a otros clientes, elementos como precio, surtido, piso de venta,

exhibiciones, volumen de compra son puntos de comparación para ganar el liderazgo del mercado.

En lo referente al crecimiento personal, un número importante de clientes están bajo el modelo de empresa familiar, es decir, aquellas personas que iniciaron un pequeño negocio de dulces con recursos limitados y con base a un arduo trabajo, esfuerzo y reinversión de capital con el paso de los años se fue consolidando económica y financieramente hasta llegar a tener una capacidad de compra mucho mayor para revender sus productos y convertirse en comercializador mayorista de dulces.

Por último la necesidad de amor y compañía, un punto con mucha relación con la inteligencia emocional que el vendedor profesional debe identificar y dominar, algunos clientes que han sobresalido en sus negocios, están insatisfechos en el tema afectivo-emocional, debido a sus constantes preocupaciones que el negocio tiene.

Lo anterior genera en él un desgaste mental, una sensación de hartazgo que limita su disposición a negociar con el vendedor. Es sabido que en el ambiente físico influye de manera significativa en la persona porque tiene fuerte impacto en cómo se piensa, cómo se siente y cómo se comporta(Tracy, 2004).

Parece un tema menor, pero el vendedor tiene que lidiar con esto y tiene que desarrollar inteligencia emocional para manejar objeciones, actitudes y emociones que pueden “contaminar” o bloquear el proceso de la negociación con el cliente.

En el artículo publicado por José Alfredo Miranda López, quien es director general del Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas IESDE expone que las emociones son el lado menos conocido de la negociación, por ello recientemente se han llevado a cabo estudios más profundos acerca del impacto de las emociones en los procesos de negociación en el cual los investigadores están examinando como los sentimientos, tensiones, sensaciones y emociones afectan el resultado de todo tipo de negociaciones (Miranda, 2015).

Continuando con Miranda, hace referencia al pasado en donde se daba más importancia a la táctica, a la estrategia, a la manera de cómo ganar al otro, sin embargo a partir de la década de los 90 se da más importancia al papel de los sentimientos tales como:

*el enojo

*la ansiedad

*la tristeza

*la preocupación

*la envidia

*la decepción

*la lamentación




Estos sentimientos enlistados anteriormente influyen en los resultados de la resolución de conflictos al negociar cada quien con su respectiva contraparte. En el caso de las ventas, si el vendedor logra manejar estos sentimientos apropiadamente logrará acuerdos y creará un valor agregado para todos, es decir una relación de ganar-ganar (Miranda, 2015).

1.4 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

1.4.1 Análisis Transaccional

En el proceso de venta se menciona frecuentemente que el objetivo es ganar –ganar, esta afirmación tiene como fundamento el Análisis Transaccional propuesto por Berne y a quien el autor Almunia refiere para sostener que las relaciones humanas se pueden entender en una matriz de cuatro entradas que tiene como base lo que se conoce como “los estados del yo” que se presenta a continuación en la Tabla 1. (Berne,2007; Almunia,2011).

Tabla 1. Estados del Yo

| Los Estados del Yo | |
|---|---|
| Esquema de la Personalidad | |
| | Estados del yo: Sistema de emociones y pensamientos acompañados de su conjunto a fin de patrones de conducta. |
|  Padre | Normas, valores, preceptos y modelos de conducta. Proceden de las figuras de autoridad en la infancia. Se integran en la personalidad sin análisis de precio. LO QUE SE DEBE HACER. |
|  Adulto | Es como una computadora. Organiza la información externa e interna, la compara con su banco de datos personal y con todo ello decide. LO QUE CONVIENE HACER. |
|  Niño | Pensar, sentir, hablar, actuar como niños. Es el primer estado del YO en existir, Pensamiento mágico, curioso, creativo, e intuitivo. LO QUE SE DESEA HACER. |

Fuente: Berne (2007).

Con base en la Tabla 1, se puede conocer y manejar adecuadamente el fenómeno psicológico y emocional que se presenta en la interacción humana, es decir, el entendimiento de la personalidad y conducta del cliente pone al vendedor en una situación estratégica favorable para establecer un alto grado de empatía con él,

tomando en cuenta en qué posición se encuentra respecto a la siguiente matriz que se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz de Análisis Transaccional

| | |
|-----------------------------|--|
| Yo gano-tu pierdes | Se estafa al cliente y en el caso de la organización, se explota a las personas que trabajan para ella. |
| Tu ganas-yo pierdo | El cliente me engaña por medio de todos los argumentos a su alcance, y en el caso de la organización, los trabajadores evitan una obligación con disimulo. |
| Yo pierdo-tu pierdes | El cliente no satisface sus necesidades ni dejan satisfechas las del vendedor, y en el caso de la organización los trabajadores no son productivos y se percibe crisis interna. |
| Yo gano-tu ganas | El vendedor logra vender sus productos cobrándolos con un margen adecuado al cliente quien a su vez tiene el beneficio de una mejor condición comercial para revender dicho producto, y en el caso de la organización, los colaboradores cobran un salario justo y producen bien. Para entender la matriz, el YO representa la posición de la organización, empresa, institución, director, gerente, jefe, vendedor. |

Fuente: Almunia (2011).

Para explicar la matriz que se presenta en la Tabla 2, el YO representa la posición de la organización, empresa, institución, director, gerente, jefe, vendedor. (Almunia, 2011)

El autor Almunia propone que para acercarse a ese equilibrio emocional hay que vender bien a la organización dentro y los productos fuera, es decir que hay que entronizar el concepto de venta, de venta con mayúsculas en las organizaciones, esto fortalece el compromiso del vendedor con su profesión (Almunia, 2011).

1.4.2 Contexto de la inteligencia emocional

Para poner en contexto la IE en el proceso de ventas se hace referencia a lo que Tracy sostiene: las decisiones de compra son emocionales. Comenta que la gente decide emocionalmente y luego justifica lógicamente porque de esta manera racionaliza su decisión después de haberla tomado (Tracy, 2004).

El vendedor como ser humano tiene una amplia variedad de emociones, pero se ha identificado que la emoción más fuerte es la que influye en un momento específico y determinará la forma en que el vendedor decida y actúe en ese momento (Tracy, 2004).

Lo anterior explica la razón por la cual un vendedor puede mostrarse seguro de sí mismo, desconfiado, preocupado, nervioso, temeroso al momento de negociar con el cliente y es justamente por su emoción dominante. A manera de ejemplo, un vendedor puede tener el deseo de vender su producto porque está convencido de las ventajas que éste ofrece, pero su temor al rechazo del cliente - por tener un carácter complicado, porque no quiere comprar, porque prefiere el producto de la competencia- puede ser más intenso que su deseo de vender porque la emoción más fuerte se impone a la más débil.

El autor Almunia propone dos situaciones que se asemejan mucho al proceso emocional de la venta con la confianza como la base para lograr resultados:

*Desconfianza basada en el desconocimiento, en la cual:

El cliente se dice:

“no conozco a este vendedor, no sé cómo me va a responder, yo compro a otro e ignoro lo que pasará si le compro a éste”. (Almunia, 2011, pág. 53)

El vendedor se dice:

“ignoro qué opinión tienen mis jefes respecto a mi desempeño, no sé cómo voy a lograr la venta, no sé qué pasará si no cumplo el objetivo”.(Almunia, 2011, pág. 53)

*Desconfianza basada en el conocimiento, en la cual:

El cliente se dice:

“ya sé lo que quiere este vendedor, solo venderme lo que a él le interesa, llevarse mi dinero sin preocuparse de mis necesidades ni de mis problemas, todos los vendedores son así, presentan las cosas muy bien hasta que cobran” (Almunia, 2011, pág. 53).

El vendedor se dice:

“mis jefes lo que quieren es que cumpla a como dé lugar el plan de ventas, no les interesa mis problemas y en cuanto tengan la oportunidad me pondrán en la puerta de la calle sin miramiento” (Almunia, 2011, pág. 53).

En ambos casos se comenta, hay desconfianza y mientras no se reduzca no hay forma humana de definir ni las necesidades del cliente ni las expectativas del colaborador. Sin esas necesidades-expectativas definidas no es posible venderle nada a un cliente ni es posible venderle a empresa a quienes la componen. Mientras el cliente piense que el vendedor lo único que quiere es su dinero y tenga dudas respecto a lo que va a recibir a cambio de él, no aceptara ninguna propuesta (Almunia, 2011).

Por otra parte mientras el vendedor esté pensando que lo único que le interesa a su jefe es que venda ha como dé lugar, con planes de venta muy retadores, con el máximo esfuerzo y con el mínimo pago, jamás “comprará” la organización y por lo tanto no tendrá la suficiente motivación para lograr la venta y alcanzar resultados superiores.

Es por ello que se sugiere que el vendedor debe enfocar cada situación de ventas como amigo, asesor y maestro, con esto reducirá considerablemente el stress relacionado con las ventas competitivas (Tracy, 2004).

Se establecen algunas recomendaciones que los expertos han sugerido para lograr mejores procesos de negociación, haciendo énfasis en:

*La ansiedad.

Lleva a resultados muy pobres, por ello es necesario que el vendedor practique lo suficiente la negociación y simule las condiciones en que se va a dar.

*El enojo.

Mostrar enojo o rabia puede intimidar al cliente y puede destruir la confianza y la buena voluntad que son las bases para relaciones comerciales sanas.

*La emoción.

Es una buena consejera en la negociación, pero el vendedor debe ser cauto y no adelantar resultados porque puede echar a perder el proceso de ventas (Miranda, 2015).

1.4.3 ¿Qué es la emoción?

“Es con el corazón como vemos correctamente, lo esencial es invisible a los ojos”

Antoine de Saint-Exupéry

El principito

Según la Real Academia Española define la emoción como una alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática o cualquier agitación RAE (2016). El autor Goleman utiliza este término para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar (Goleman, 2002).

También refiere que las emociones nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto como son: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia

una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia entre otros. Sostiene que cada emoción ofrece una disposición definida a actuar, por lo tanto una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope (Goleman, 2002).

Los investigadores continúan discutiendo acerca de que emociones exactamente pueden considerarse primarias y aunque no todos coinciden en cuales son, han determinado familias básicas y algunos miembros de sus familias son:

*Ira: furia, resentimiento, cólera, irritabilidad, hostilidad.

*Tristeza: melancolía, autocompasión, pesimismo, pena, soledad.

*Temor: ansiedad, nerviosismo, preocupación, incertidumbre, cautela.

*Placer: felicidad, alegría, alivio, satisfacción, diversión.

*Amor: simpatía, confianza, afinidad, aceptación, amabilidad.

*Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto.

*Disgusto: desprecio, aversión, aborrecimiento.

*Vergüenza: culpabilidad, molestia, remordimiento, arrepentimiento, mortificación.

Un aspecto importante de las emociones mencionadas es que todas ellas en algún momento el vendedor las ha experimentado, de lo contrario dejaría de ser humano. Retomando el punto de que las el proceso de las ventas es un proceso relacional conlleva un desgaste natural que provoca algún tipo de emoción y que genera una reacción como consecuencia (Goleman, 2002).

Peñalver hace referencia al doble plano como una manera de influir en la emocionalidad colectiva partiendo de la premisa de que las emociones se contagian, poniendo como ejemplo las ocasiones en que se llora o se ríe por simpatía sincera hacia la persona que se tiene enfrente. Esta acción también puede darse en sentido contrario, es decir, es la persona –en este caso el vendedor- el que provoca y contagia la emoción a otros –entiéndase el cliente-.

Dicho contagio emocional se produce directamente con el entorno o la situación a la que Peñalver llama sistema. De esta manera es importante preguntar, ¿el vendedor puede influir en la emocionalidad del sistema?, la respuesta es sí, y lo interesante de esto es que el vendedor lo va a hacer aunque no quiera, incluso si darse cuenta y de manera inconsciente (Peñalver, 2009).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS MODELOS TEORICOS

2.1.1 Conceptualización de la Inteligencia Emocional

La IE se ha conceptualizado desde el punto de vista psicológico, social, pedagógico y neurológico, sin embargo, sus antecedentes lo relacionan con la emoción y la inteligencia, autores como Thorndike y Gardner mencionan que el concepto de la IE viene de la Inteligencia Social y la teoría de las Inteligencias Múltiples (Aradilla, 2013).

En este sentido, las dificultades para conceptualizar la IE han traído modelos y teorías para poder popularizar el concepto en el ámbito empresarial. Como es el caso de Salovey y Mayer, los cuales definen a la IE como “la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones” (Bisquerra, 2016).

Siguiendo a Bisquerra, menciona que el concepto de IE enfatiza que las emociones ejercen un papel preponderante dentro del funcionamiento psicológico de una persona, cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes. Por ejemplo: los peligros, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo; en estas situaciones hay una implicación emocional que puede ser exitosa o bien interferir negativamente en el desempeño de las personas.

Por lo tanto, se puede decir que cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de tal manera que lo emocional de la persona y su forma de operar influirán decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

Con fundamento en los modelos basados en rasgos de Petrides y Furnham, en su artículo Evaluación de la IE, Mikulic, Crespi y Casullo, mencionan que esta, comprende una: "constelación de disposiciones comportamentales y autopercepciones concernientes a las capacidades propias para reconocer, procesar y utilizar las informaciones con carga emocional" (Mikulic, Caballero, Crespi, y Radusky, 2013, p. 1).

Otro concepto de IE es lo que menciona Mónica Martín de Benito (2013), en su tesis doctoral:

“La IE es la capacidad de controlar y regular los propios sentimientos, comprender los sentimientos de los demás y usar la "emoción" o "sentir" el conocimiento para guiar los pensamientos y las acciones”... “La IE es la capacidad de percibir, integrar, comprender y manejar las emociones que tienen que ver con la comprensión de uno mismo y de los demás, y hacer frente con más éxito a las exigencias ambientales” (Martin de Benito, 2013, pág. 24).

Una vez revisados los conceptos sobre la IE, esta, se puede entender como la forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia y/o la agilidad mental.

Por eso, se llega a la conclusión que IE es la capacidad que tiene toda persona para adaptarse e interrelacionarse con el entorno dinámico donde se desarrolle, frente a las circunstancias que puedan surgir a raíz de sus propias emociones.

2.1.2 Modelos teóricos de la inteligencia emocional

En la actualidad a la IE se le reconocen diversos modelos de aproximación conceptual: El primer modelo es de Salovey y Mayer, lo enfocan como “Modelos de Habilidad” ; el segundo modelo son de los autores Petrides y Furnham, ellos remarcan a la IE como “el Modelo de Rasgos”, en el tercer modelo, los autores como Goleman, Bar-On y Boyatzis, incluyen “el Modelo mixto”, y otras aportaciones, concluyen que la IE es aquel componente de personalidad, habilidades cognitivas y otros factores de aportaciones de personalidades que posee el individuo (García y Giménez-Mas, 2010).

El primer modelo, el Modelo de Habilidad de Salovey y Mayer, incluye: habilidades para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual (Bisquerra, 2016).

El segundo modelo, el Modelo de Rasgos de Petrides y Furnham, incluye: rasgos de personalidad, autopercepción de los procesos mentales (Aradilla, 2013).

El tercer modelo, el Modelo Mixto de Goleman, Bar-On y Boyatzis, incluye: El control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia (Bisquerra, 2016).

Otras aportaciones incluyen: componentes de personalidad, habilidades cognitivas y otros factores de aportaciones de personalidades.

En la Tabla 3 se muestran de manera general, los modelos, autores representativos, componentes y su campo de aplicación.

Tabla 3: Modelos Teóricos de la IE

| MODELOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL | INCLUYE | AUTORES REPRESENTATIVOS | COMPONENTES: | APLICACIONES |
|---|--|--------------------------------|--|--|
| Modelos de las Habilidades | Habilidades cognitivas o destrezas de los lóbulos pre frontales del neocórtex para percibir, evaluar, expresar, manejar y autorregular las emociones de un modo inteligente y adaptado al logro del bienestar, a partir de las normas sociales y los valores éticos. | Salovey y Mayer | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción emocional. • Facilitación emocional del pensamiento. • Compresión emocional. • Dirección emocional. • Regulación reflexiva de la emociones para promover el crecimiento personal. | Habilidades internas del ser humano que ha de potenciar, en base a la práctica y la mejora continua. |
| Modelos de los Rasgos | Rasgos de personalidad, Autopercepción de los procesos mentales. | Petrides y Furnham | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción vital o felicidad. • Optimismo • Autoestima • Automotivación • Regulación emocional intrapersonal o autorregulación emocional • Regulación emocional interpersonal. • Baja impulsividad. • Manejo del estrés. • Competencia social. • Asertividad. | |

| | | | | |
|---------------------------|---|----------------------------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relación. • Expresión emocional. • Percepción emocional (en uno mismo y en los demás). • Empatía. • Adaptabilidad | |
| Modelos Mixtos | El control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia. | Goleman | <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de uno mismo. • Autorregulación • Motivación. • Empatía. • Habilidades sociales. | En la organización y lo laboral |
| | | Bar-On | <ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal • Interpersonal. • Estado de ánimo • Adaptabilidad • Manejo del estrés. | Desenvolvimiento en la vida ““inteligencia emocional y social” |
| Otros Aportaciones | Componentes de personalidad, habilidades cognitivas y otros factores de aportaciones de personalidades. | Cooper y Sawaf. | <ul style="list-style-type: none"> • Alfabetización emocional. • Agilidad emocional. • Profundidad emocional. • Alquimia emocional. • | En el mundo Empresarial |
| | | Boccardo, Sasia y Fontenla | <ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento emocional. • Control emocional. • Automotivación. • Reconocimiento de | La inteligencia emocional e inteligencia interpersonal |

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> las emociones ajenas. Habilidad para las relaciones interpersonales. | |
| | | Matineaud y Engelhartn | <ul style="list-style-type: none"> El conocimiento es sí mismo. La gestión del humor. Motivación de uno mismo de manera positiva. Control de impulso para demorar la gratificación. Apertura a los demás, como aptitud para ponerse en el lugar del otro. | |
| | | Elías, Tobías y Friedlander | <ul style="list-style-type: none"> Ser consciente de los propios sentimientos y de los demás. Mostrar empatía y comprender los puntos de vista de los demás. Hacer rente a los impulsos emocionales. Plantearse objetivo positivos y planes para alcanzarlos Utilizar habilidades sociales. | |
| | | Rovira | <ul style="list-style-type: none"> Actitud positiva. | |

| | | | | |
|--|--|------------------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los propios sentimientos y emociones. • Capacidad para expresar sentimientos y emociones. • Capacidad para controlar sentimientos y emociones. • Empatía • Ser capaz de tomar decisiones adecuadas. • Motivación, ilusión, interés. • Autoestima. • Saber dar y recibir. • Tener valores alternativos. • Ser capaz de superar las dificultades y frustraciones. • Ser capaz de integrar polaridades. | |
| | | Vallés y Vallés. | <ul style="list-style-type: none"> • Tener buen sentido del humor. • Aprender de los errores. • Ser capaz de • Tranquilizarse. • Ser realista • Calmar a los demás. • Saber lo que se quiere. | |

| | | | | |
|--|--|--------|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar los miedos. • Poder permanecer sólo sin ansiedad. • Formar parte de algún grupo o equipo. • Conocer los defectos personales y la necesidad de cambiar. • Tener creatividad. • Saber por qué está emocionado. • Comunicarse eficazmente con los demás. • Comprender los puntos de vista de los demás. • Identificar las emociones de los demás. • Autopercibirse según la perspectiva de los demás. • Responsabilizarse de su comportamiento. • Adaptarse a nuevas situaciones y • Autopercibirse como una persona emocionalmente equilibrada. | |
| | | Bonano | <ul style="list-style-type: none"> • Regulación de Control. • Regulación | Secuencial de Autorregulación Emocional. |

| | | | | |
|--|--|----------------|---|---|
| | | | Anticipatoria. <ul style="list-style-type: none"> • Regulación Exploratoria. | todos los seres humanos portamos un grado de inteligencia emocional, que se ha de autorregular para su eficiencia |
| | | Higgins | <ul style="list-style-type: none"> • Anticipación regulatoria. • Referencia regulatoria. • Enfoque regulatorio. • | Autorregulatorio de las experiencias Emocionales. La planificación emocional. |
| | | Barret y Gross | <ul style="list-style-type: none"> • Selección de la situación. • Modificación de la situación. • Despliegue atencional. • Cambio cognitivo. • Modulación de la respuesta. | |

Fuente: elaboración propia, con base a García y Giménez-Mas (2010).

Con base en la tabla anterior, se puede observar que existen modelos de IE que varios autores han propuesto en función a componentes que se observan en el ser humano, de esta manera se identifican, modelos de habilidades que tiene que ver con las habilidades cognitivas, modelo de los rasgos, que se refiere a la autopercepción de los procesos mentales, modelos mixtos, que analizan el control del impulso, así como otros modelos que analizan la agilidad emocional.

2.2 LA IE APLICADA AL PROCESO DE VENTAS

El Proceso de Ventas es el ámbito en el cual se desarrollará esta tesis, la IE será el impulso para poder trabajar en un departamento de ventas o gestionarlo, este enfoque, que va más allá de los conocimientos, no sólo implica la capacidad de tomar decisiones, sino también la habilidad de desarrollar cierta estabilidad emocional. En un ámbito laboral, como son las ventas, es fundamental poseer rasgos y trabajar habilidades que permitan sacar el máximo provecho a las relaciones interpersonales, interpretando aquello que los demás sienten o desean, y al mismo tiempo crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad de la ventas.

En este sentido, podemos decir que si se tienen las competencias necesarias para liderar un grupo de ventas (considerando aspectos tales como perseverancia, autocontrol, empatía, motivación, autorregulación, toma de decisiones, capacidad para manejar conflictos y resolver problemas), entonces se están manejando habilidades de IE.

Por otro lado, los responsables de ventas, deben apoderarse de sus habilidades, tener dedicación y vocación hacia el servicio, ser motivadores y capacitadores en el campo laboral en el que viven día a día. Esto, debido a que ya no es suficiente el cociente intelectual y los buenos resultados, sino que también es imprescindible el dominio psicológico al que se le denomina IE.

Es por ello que la aplicación de la IE en las ventas se dividen en:

- *IE en la Captación de Necesidades de los Clientes.
- *IE en la Negociación Comercial.
- *IE en el Trabajo en Equipo Comercial.
- *IE en la Dirección de Equipos Comerciales (Campos, 2013).

Con base en lo anterior, se reafirma que un vendedor debe desarrollar habilidades sociales, para obtener mayor rendimiento en las relaciones humanas. En vista de esto, se muestran algunos aspectos en donde la IE juega un papel importante en las ventas:

- *La IE permite al vendedor tener un mayor nivel de tolerancia a la frustración, favoreciendo asimismo el control del estrés.
- *La IE ofrece al vendedor, motivación y capacidad de perseverancia para enfrentar el proceso de ventas, el cual en algunos casos es difícil.
- *La IE procura fortalecer la relación con el cliente, ser perceptivo ante las emociones del cliente, así como establecer un nexo, entre sus deseos y necesidades en beneficio del producto o servicio.

*La IE logrará que un vendedor desarrolle un mayor control de sus impulsos y humor, además de su capacidad de empatía.

*Con la IE un vendedor será capaz de aceptar un rechazo de forma adecuada en cualquier etapa de la venta.

*Con la IE se tiene una probabilidad de éxito, no sólo a corto plazo, sino también la permanencia a largo plazo en la profesión de ventas.

En cuanto al proceso de Ventas se citan los siguientes conceptos:

Según Stanton, Etzel y Walker (1996), autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente.

Los cuatro pasos del proceso de venta son:

1. Prospección: Este es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.
2. El acercamiento previo: Qué consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.
3. La presentación del mensaje de ventas: Este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción.

4. Servicios posventa: Son una serie de actividades que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.

2.3 METODOS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE IE APLICADA AL PROCESO DE VENTAS

2.3.1 Métodos de la IE

Con base a los modelos de la IE, se pueden identificar tres tipos de métodos:

1. Tests de competencias,
2. Cuestionarios de auto-descripción, y
3. Método de los informadores.

En los tests de competencias, el individuo es inducido a desempeñar diversas tareas, entre las cuales está la resolución de problemas, que presuponen que hay una respuesta correcta y, por lo tanto, reveladora de una IE más elevada (Rego y Fernandes, 2005).

Los cuestionarios de auto-descripción, en estos, los individuos son invitados a auto-describirse mediante las respuestas a diversas afirmaciones (Mogollón, 2012).

En el método de los informadores se solicita a observadores (compañeros de trabajo), que posicionen un determinado individuo relativamente a algunas

afirmaciones. Esta vía tiene la ventaja de evitar las auto- descripciones (Rego y Fernandes, 2005).

A pesar de la variedad entre estos métodos, los autores no hay llegado a un acuerdo, sobre cuál de ellos es el ideal para evaluar de manera más eficaz a la IE.

2.3.2 Instrumentos de la IE

A. Test de inteligencia emocional (MSCEIT 2.0).

El MSCEIT 2.0 es un test de habilidad que evalúa, a través de ocho tareas, las cuatro ramas del modelo de Inteligencia Emocional, entendida como habilidad, propuesto por Mayer y Salovey en 1997 (Mikulic, Caballero, Crespi, y Radusky, 2013).

Este Instrumento está compuesto por 141 ítems contenidos en ocho secciones diferentes. Cada una de las cuatro habilidades son evaluadas a través de dos tareas:

- 1.** La percepción emocional: Sección A (percepción de emociones en caras) y sección E (percepción de emociones en imágenes);
- 2.** La facilitación o asimilación emocional: Sección B (tarea de facilitación) y sección F (tarea de sensaciones);
- 3.** La comprensión emocional: Sección C (tarea de cambios o transformaciones emocionales) y sección G (tarea de combinación de emociones);
- 4.** El Manejo emocional: Sección D (tarea de manejo emocional) y sección H (tarea de relaciones emocionales).

La fiabilidad del MSCEIT genera una serie de puntos que incluye un índice general de la inteligencia emocional, y las puntuaciones individuales de las cuatro

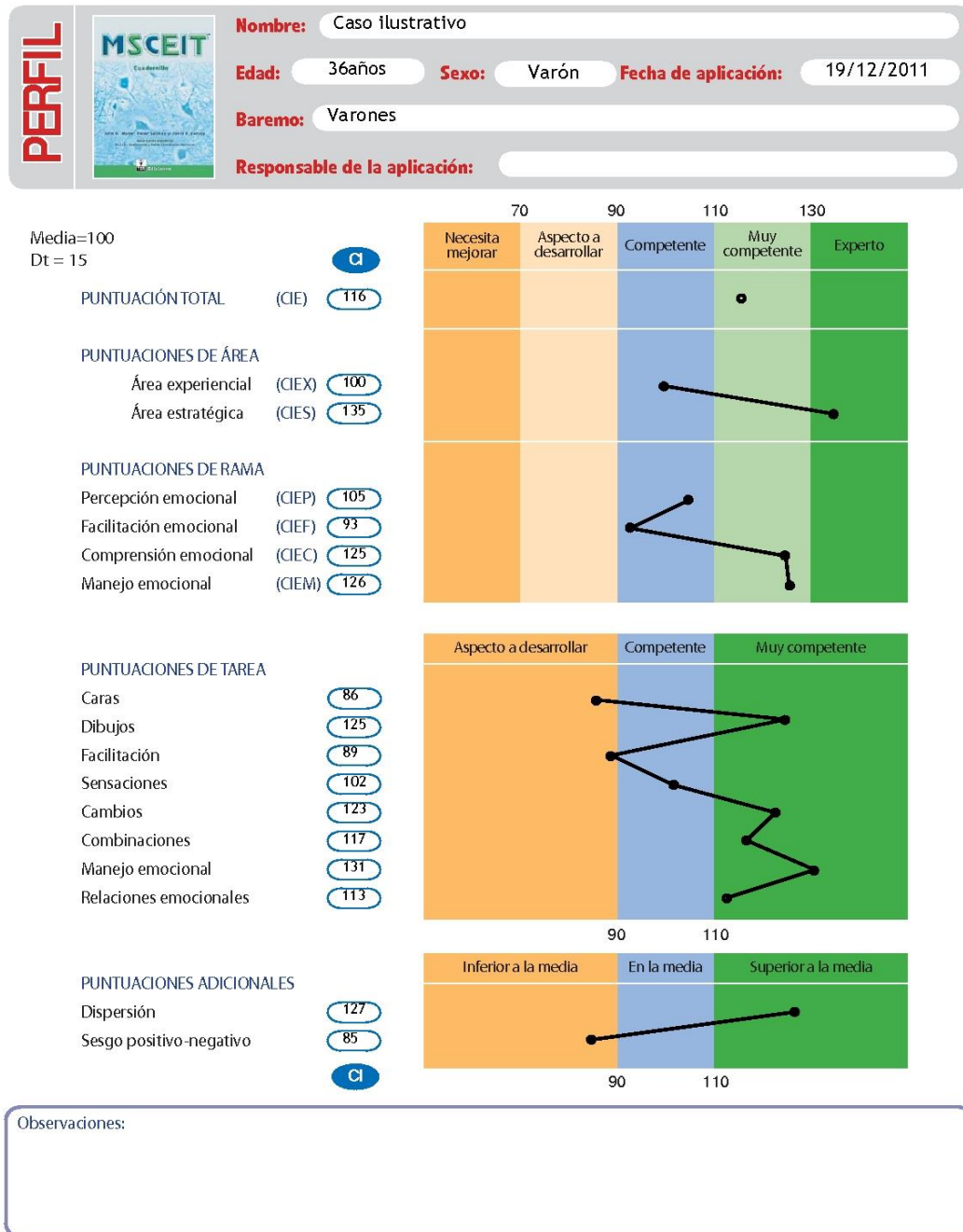
ramas del modelo. La prueba se puede marcar de dos maneras (consenso general y de puntuación de consenso de expertos), los dos métodos son tan similares en la clasificación de las personas como para ser casi indistinguibles.

Para la calificación de la fiabilidad de la prueba general y sus ramas, se utilizan puntos de consistencia interna, que emplean un enfoque de división por mitades:

- a. La fiabilidad global de la prueba es $r = 0,93$ para la general, y de $0,91$ para la puntuación de expertos, respectivamente.
- b. La fiabilidad de las puntuaciones de la rama de la emoción Perceiving son $r = .91$ y $.90$, para la puntuación general y experto, respectivamente.
- c. La fiabilidad de las puntuaciones de la rama de la emoción de Facilitación son $r = 0,79$ y $0,76$, para la puntuación general y experto, respectivamente.
- d. La fiabilidad de las puntuaciones de la rama de la emoción comprensión son $r = .80$ y $.77$, para la puntuación general y experto, respectivamente.
- e. La fiabilidad de las puntuaciones de la rama de la emoción de gestión son $r = 0,83$ y $0,81$, para la puntuación general y experto, respectivamente (Mayer, Salovey, y Caruso, 2011).

En la Figura 3 se muestra un ejemplo de resultados obtenidos en el Test MSCEIT 2.0, la evaluación proporcionada es una estimación de las habilidades emocionales del individuo. Este tipo de evaluación fue diseñada por Mayer, Salovey y Caruso con la finalidad de ayudar a las personas a aprender sobre sí mismas y a comprender mejor sus puntos fuertes.

Figura 3: Perfil MSCEIT



Fuente: Mayer, Salovey y Caruso (2011).

B. Cuestionario TEI Que.

El Cuestionario de Inteligencia Emocional (TEI Que), de Thomas International mide la comprensión del individuo mismo y de los demás, además de la capacidad para usar este conocimiento para alcanzar metas (Sample, 2010).

Este informe está basado en sus respuestas al cuestionario, por lo que refleja lo que se piensa sobre uno mismo. Las puntuaciones han sido comparadas con las respuestas de una muestra representativa de población y se presenta en forma de cuatro factores, compuestos por un total de quince facetas. También hay dos facetas independientes que no pertenecen a ningún Factor: Adaptabilidad y Automotivación.

En cuanto a las puntuaciones, se clasifican en tres categorías:

- Por encima de la media: incluye las puntuaciones comprendidas entre 70%-99%,
- En la media: 31%-69%,
- Por debajo de la media: 1%-30%.

El uso de la palabra media no implica que se pueda alcanzar buenas o malas puntuaciones en este cuestionario, los porcentajes indican cómo ha respondido en comparación con las personas que completaron el cuestionario durante su desarrollo.

En la Figura 4 se muestra un ejemplo del cuestionario utilizado en el perfil MSCEI, el cuestionario consta de 153 preguntas. Para cada pregunta hay siete posibles respuestas, que van desde:

1 = Totalmente en desacuerdo hasta 7 = Totalmente de acuerdo.

Se debería completar en 20-25 minutos.

Figura 4: Ejemplo de cuestionario -Perfil MSCEI-

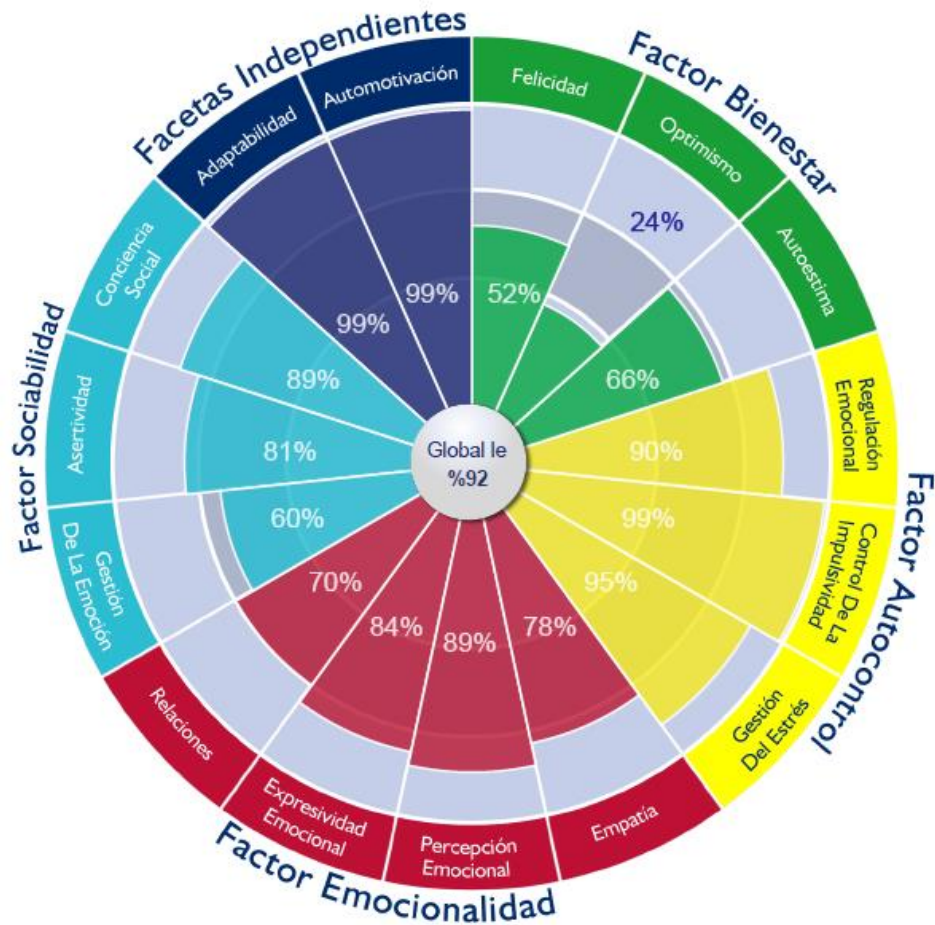
| Pregunta | Comp. en desacuerdo | | | | Comp. de acuerdo | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 Soy capaz de influir en los sentimientos de los demás | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19 Normalmente me resulta difícil calmar a personas que están enfadadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20 Cuando hay algún problema o discusión en casa me resulta difícil mantener el control de la situación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21 Generalmente espero lo mejor en la vida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22 Algunas personas me han dicho que me admiran por mi honestidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23 No me gusta escuchar los problemas de mis amigos/as | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24 Soy capaz de "ponerme en la piel" de los demás y sentir sus emociones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25 Creo que estoy lleno/a de defectos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26 Me cuesta mucho trabajo abandonar u olvidarme de las cosas que me gustan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27 Siempre encuentro modos de expresar mi afecto hacia otras personas cuando quiero hacerlo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28 Creo que poseo buenas cualidades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: Sample (2010).

Este cuestionario de Inteligencia Emocional de Thomas se usa para diferentes propósitos, como pueden ser *coaching* laboral y personal, desarrollo del talento, evaluaciones, medición del compromiso organizacional y de la moral del empleado o construcción de equipos.

En la Figura 5 se muestran los factores, ('bienestar', 'autocontrol', 'emocionalidad' y 'sociabilidad') que ayudan a resumir las puntuaciones de la persona en las 15 facetas diferentes.

Figura 5: Modelo de IE de Thomas Sample



Fuente: Mikulic, Crespi y Cassullo (2010).

Se puede observar en la Figura 5, el equilibrio entre los diferentes niveles de medida (faceta - factor - global) abarca tanto la superficialidad como la profundidad. En el nivel faceta las descripciones son detalladas, mientras que en el nivel global son más generales. El nivel factor proporciona un nivel útil de medida y descripción intermedias (Sample, 2010).

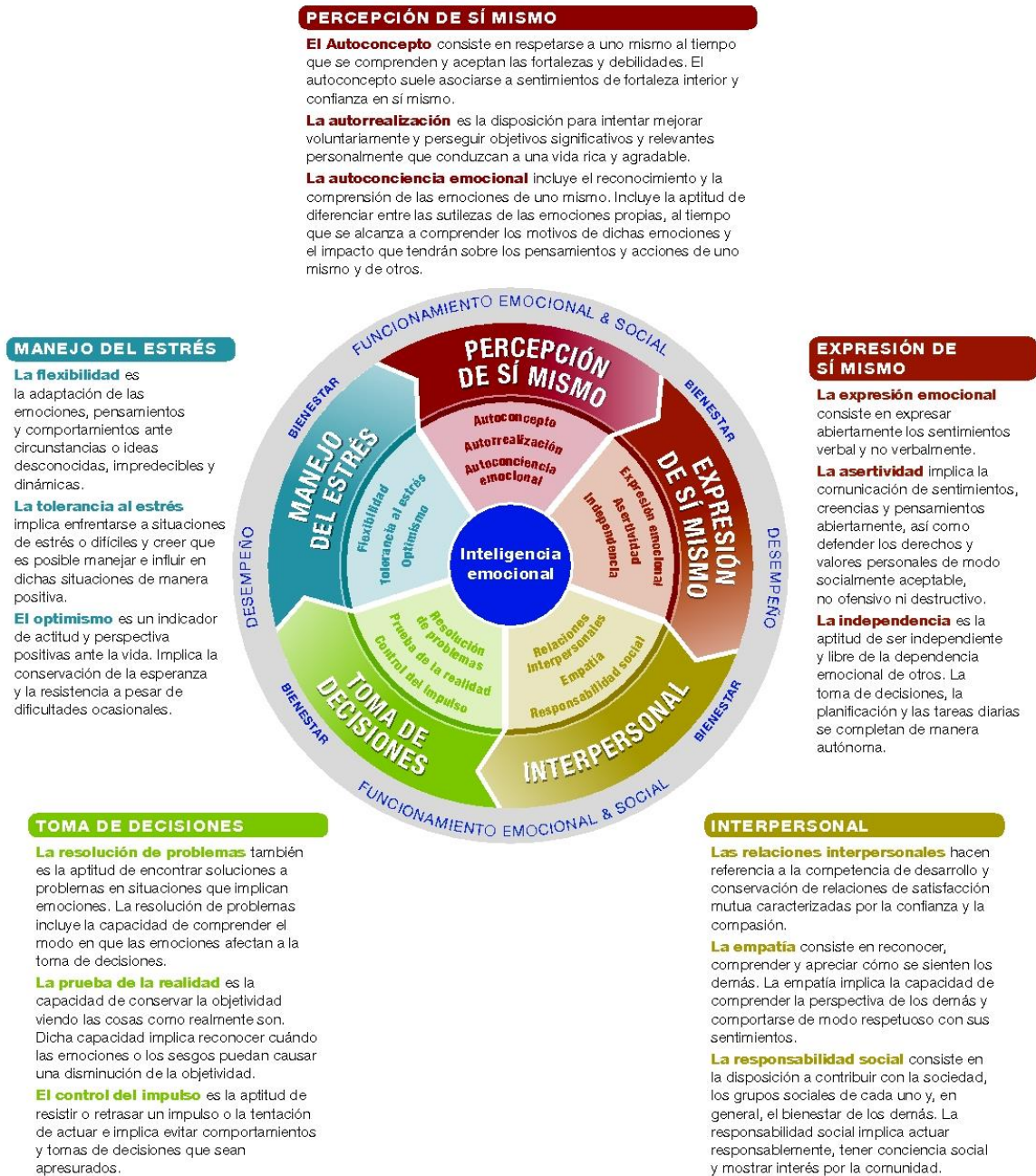
C. El Bar-On Inventario de Cociente Emocional(EQ-i 2.0).

El Inventario de Cociente Emocional (EQ-i 2.0), es una medida de autoinforme de la conducta emocional y socialmente inteligente, que proporciona una estimación de la inteligencia emocional-social, es una medida que por primera vez ha sido revisado por pares en la medición Bueros Mental Anuario, y la medida más ampliamente utilizada de la inteligencia emocional-social, ya que fue publicado por primera vez en 1996 (Bar-On, 2016).

El instrumento Bar-On modelo conceptual se integra por: La capacidad de comprender las emociones así como para expresar sentimientos de las personas; la capacidad de comprender los sentimientos de otros y relacionarse con la gente; la capacidad de gestionar y controlar emociones para que trabajen para nosotros y no contra nosotros; la capacidad de gestionar el cambio y resolver problemas de carácter intrapersonal e interpersonal; la capacidad de generar el estado de ánimo positivo y ser auto-motivados (Bar-On, 2016).

De acuerdo con el modelo de Bar-On, cada uno de estos 5 componentes de la meta-factorial de la IE comprenden una serie de competencias estrechamente relacionadas, habilidades y comportamientos, 15 en total, dichos factores se describen en la Figura 6.

Figura 6: Modelo de Inteligencia Emocional EQ-i 2.0



Fuente: Consultoría (2012).

La Figura 6 muestra los cinco elementos que mide la IE según el modelo EQ-i 2.0, giran en torno al funcionamiento emocional y social del ser humano.

En el diseño del cuestionario, algunas de las preguntas son similares, fueron elaboradas con fines de puntuación y evaluación.

En cada frase del cuestionario se presentarán 5 posibilidades de respuesta que a continuación se mencionan:

*Lo que no me describe en absoluto.

*Me describe raramente

*Me describe a veces

*Me describe a menudo

*Me describe perfectamente

En cuanto a la medición de este instrumento de la IE social, se toman criterios esenciales y grados en que se cumplen, donde debe guiarse a los usuarios en la selección de la prueba la medida más válida y fiable.

Las siete consideraciones básicas son las siguientes:

*El dominio de contenido se debe asignar de manera adecuada, por ejemplo describe y define.

*El método de evaluación más adecuado debe determinarse.

*Los Contenido deben ser suficiente válidos y demostrarse.

*Debe haber una adecuada fiabilidad para demostrarse.

*Debe haber una adecuada validez factorial.

*Debe haber una adecuada validez de constructo.

*Debe haber una validez predictiva adecuada.

D. Otros Instrumentos de medición de la IE.

Para concluir, es importante decir que la IE cuenta con otros instrumentos de medición y su evolución es constante, sin embargo no se analizaran en este trabajo, pero vale la pena mencionarlos a continuación:

*El Emotional Competence Inventory (ECI), desarrollado por Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), este instrumento se diseñó para evaluar competencias emocionales y comportamientos sociales positivos, comprende 110 ítems y evalúa 20 competencias que están organizadas en 4 grupos: Autoconciencia emocional, conciencia social, autogestión, y habilidades sociales (Aradilla, 2013).

*El Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) que evalúa 12 competencias organizadas en 4 grupos: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. El ESCI está diseñado fundamentalmente para evaluar las competencias sociales y emocionales en organizaciones laborales y está contemplada una autoevaluación, una evaluación de los compañeros y una evaluación del supervisor (Boyatzis, 2009).

* El liderazgo EQ 360 ofrece la mayor parte integral de los resultados de la IE de un individuo, a través de cuatro dimensiones clave de liderazgo, es decir es una visión única. El informe ayuda a ver las calificaciones de su cliente a través de una lente de liderazgo, así como entender cómo otros ven a su cliente como un líder (Bar-On, 2016).

*El Boei es una encuesta de organización de gran alcance diseñado para evaluar la inteligencia emocional de una organización en su conjunto, así como en todos los departamentos, equipos y divisiones. La IE organizacional se refiere a las habilidades emocionales a nivel de organización o cultural, y es más que la

suma de los niveles de inteligencia emocional individuales de aquellos dentro de la organización (Bar-On, 2016).

* Thomas 360 es una evaluación de competencias que proporciona un feedback objetivo y honesto por parte de compañeros, jefes y miembros del equipo. Es una herramienta online de 360 grados, que ofrece una manera rápida y efectiva de llevar a cabo una evaluación de desempeño. Esto permite a la persona recopilar un feedback de su desempeño por parte de aquéllos con los que trabaja y compararlo con su propia percepción (Sample, 2010).

* Thomas GIA es una prueba de aptitudes y capacidades, que mide la inteligencia fluida y el potencial de desarrollo, esta prueba es administrada a través del sitio web de Thomas, consta de 5 conjuntos individuales de preguntas que están diseñadas para medir la inteligencia fluida y para dar un indicador de su probable respuesta a la formación. El instrumento GIA consiste en una serie de test que incluyen razonamiento, velocidad de percepción, velocidad y precisión numérica, razonamiento espacial y significación verbal.

CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO

Continuando en el contexto de las ventas, en este capítulo se hará referencia a la empresa “A” para desarrollar el estudio de caso. A continuación en la Tabla4 se muestran las características generales.

Tabla 4. Características de la empresa objeto de estudio:

| Datos generales | Empresa “A” |
|----------------------------------|---|
| Actividad | Elaboración de productos alimenticios de consumo masivo |
| Antigüedad de la empresa | Fundada en 1951 |
| Número de plantas industriales | 40 |
| Empleados | 20,000 |
| Unidades de negocio | 5 |
| Marcas globales | 13 |
| Exportación | Más de 120 países |
| Número de proveedores | Más de 10,000 PyMEs contratadas como proveedores |
| Lanzamientos | Más de 200 por año |
| Estrategia de autoabastecimiento | Integración vertical por medio de la agroindustria |

Fuente: elaboración propia, con base en datos recopilados de la empresa.

3.1 ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA “A”

Lo que hoy es la empresa “A”, es resultado de todo un proceso de evolución que inicio en 1951, año en que fue fundada por un grupo de emprendedores cuya visión de largo plazo los llevó a forjar una compañía exitosa con importante presencia en el continente americano y otras partes del mundo. Es por ello que se presenta la línea de tiempo de la empresa resaltando los hechos más importantes a través de sus casi 65 años de existencia.

3.1.1 Historia

Fue fundada en 1951 por un grupo de emprendedores con el objetivo de ofrecer alimentos de calidad a un precio accesible para consumidores del todo el mundo. Su historia comienza en el año de 1924, cuando un joven inmigrante italiano llamado Amos Pagani decidió radicarse en Arroyito, un pueblo ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina.

Su creación es resultado del esfuerzo de éste grupo de jóvenes que tenían un lazo de amistad pero también tenían experiencia previa en la actividad industrial. Entre ellos se encontraban los hermanos Fulvio, Renzo y Elio Pagani, los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Marazana, Mario Seveso y Enrique Brizio.

En el año de 1951 comenzaron los trabajos de construcción de la primera fábrica y el 5 de julio se inauguró la misma con el inicio de operaciones. A grandes rasgos así es como nació la empresa A.

Expansión

En el año de 1958, poco tiempo después de iniciar operaciones, la empresa alcanzó los 60,000 kilos diarios de producción de golosinas dejando de ser únicamente una planta de caramelos con la incursión en distintas actividades industriales con un objetivo claro: autoabastecerse de sus insumos estratégicos para poder ofrecer la mejor calidad al mejor precio.

En los años 60, ya vislumbraba el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común, por ello, al adoptar una anticipada política de exportaciones, logro colocarse en una situación de vanguardia con una clara idea de apuntar al mundo y de salir a buscar oportunidades.

En 1964, la empresa realizó sus primeras exportaciones y empezó a participar en ferias internacionales. En 1970, cuando se llevó a cabo la primera Feria Internacional de la Golosina en Colonia, Alemania, el grupo ya contaba con un stand propio. Las primeras exportaciones consistieron en la venta de subproductos de la glucosa a países europeos en 1964 y de golosinas a Estados Unidos en 1968.

Crecimiento sostenido

En la década de los 70, la empresa consolidó su integración vertical por medio de la construcción de más plantas industriales con el fin de satisfacer las diversas necesidades de la compañía, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía.

De esta forma, se abrieron fábricas en varios lugares, entre otros: Córdoba y Buenos Aires en 1975, Paraná en 1980. Así mismo, la empresa continuaría creciendo tanto en Argentina como en los distintos países de la región:

*Paraguay (1976)

*Uruguay (1981)

*Brasil (1981)

*Chile (1989)

Un punto a resaltar es que la empresa había comprendido tempranamente el valor de la integración en Latinoamérica y el potencial de un mercado común en la región, creando su propio Mercosur mucho antes de que esta palabra misma existiera.

La empresa “A” en la región

Continuando con su sólida expansión en América del Sur, en 1995 llega a Perú con la construcción de una importante planta productora de caramelos.

En 1998, se concretó una de las operaciones más importantes dentro de su trayectoria, adquirió la empresa chilena Dos en Uno, líder de golosinas y chocolates de su país con una extensa presencia en la región.

En Brasil en 1999, instala la fábrica de chocolates con la tecnología más avanzada de la región y que cuenta además, con un centro de distribución modelo. Este mismo año se instalaron oficinas comerciales en los Estados Unidos.

En el año 2000, abre sus oficinas comerciales en México y Colombia e inauguró un nuevo centro de distribución en Chile.

En el año 2001, instala oficinas comerciales en Canadá, también en este año logra un acuerdo productivo con Branch's, una empresa norteamericana líder, y en Brasil, la empresa adquirió de la empresa Nestlé, marcas muy reconocidas en ese mercado.

En el año 2002, llega al continente europeo radicando en Barcelona, España.

En 2004, reafirmando su política de reinversión permanente, inaugura una planta de conversión de envases flexibles en Luján, provincia de Buenos Aires. También en este año, y reforzando su compromiso con las comunidades en donde la empresa está presente, la empresa fundó el Instituto A en Brasil con el fin de

contribuir a generar igualdad de oportunidades apoyando proyectos educativos que beneficien a niños y jóvenes de ese país.

Durante 2005, lanzó la nueva línea de negocios de helados en Argentina, gracias a esto, hoy es líder indiscutible de la categoría en Argentina. Con el objetivo de cumplir con su visión de ser la empresa número uno de golosinas y galletas en Latinoamérica, así como consolidar su participación en el mercado internacional, en el año 2005 se concretó una asociación estratégica con el grupo francés Danone. A través de este acuerdo, se unificaron bajo la gestión de la empresa "A", los negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile.

También en el año 2005, instala oficinas comerciales en Venezuela, Sudáfrica y China para reforzar la presencia de sus productos en los mercados más lejanos.

En el año 2006, continuando la búsqueda de negocios en los mercados exteriores, se logra una asociación productiva en México con Grupo Bimbo para la elaboración de golosinas y chocolates en México, con el fin de abastecer el mercado mexicano y de otras partes del mundo. (Grupo Arcor, 2016).

Hechos recientes

Desde los inicios de la empresa, sus pioneros comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esta filosofía guía el accionar de la

empresa desde hace más de 60 años promoviendo una gestión sustentable basada en la generación de valor económico, social y ambiental.

En el año 2010, decide formar una alianza estratégica con Coca-Cola, a partir de dicha alianza se realizan *co-brandings* y desarrollan nuevos productos.

En el año 2012 ingresa a un nuevo negocio: cereales. De esta manera comienza a competir por primera vez en un mercado de gran crecimiento en Argentina y la región.

En resumen, con más de 60 años de vida, la empresa “A” continúa generando nuevos proyectos apuntando al mismo objetivo: ofrecer productos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. Actualmente cuenta con 40 plantas industriales llegando con sus productos a 120 países de los cinco continentes.

3.1.2 Filosofía Corporativa

Desde sus inicios, el grupo de fundadores tenía una ideología central, una premisa que nutre el accionar de la empresa conforme a los valores que guían su conducta, desarrollando una verdadera “Cultura empresarial”. Los modos de ser y hacer de la empresa se encuentran expresados en su visión y en su misión.

Visión:

Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar su participación en el mercado internacional.

Misión:

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

Valores:

*Integridad: asumir una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

*Compromiso: concebir una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda su gente hacia el logro de resultados.

*Respeto: mantener una actitud prudente orientada al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de las virtudes y debilidades.

*Confianza: construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes hay vínculos.

*Liderazgo: sostener una visión de largo plazo para buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos disponibles.

3.1.3 Datos relevantes

*Es el primer productor mundial de caramelos.

*Es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.

*Emplea cerca de 20 mil personas de distintas partes del mundo.

*Posee 40 plantas industriales: 30 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú.

*Tiene unidades productivas certificadas bajo las normas internacionales ISO 9000 e ISO 14000.

*Cuenta con 11 oficinas comerciales a lo largo de América, Europa y Asia, y 19 centros de distribución en Latinoamérica.

*Desarrolló un modelo de distribución minorista considerado de clase mundial.

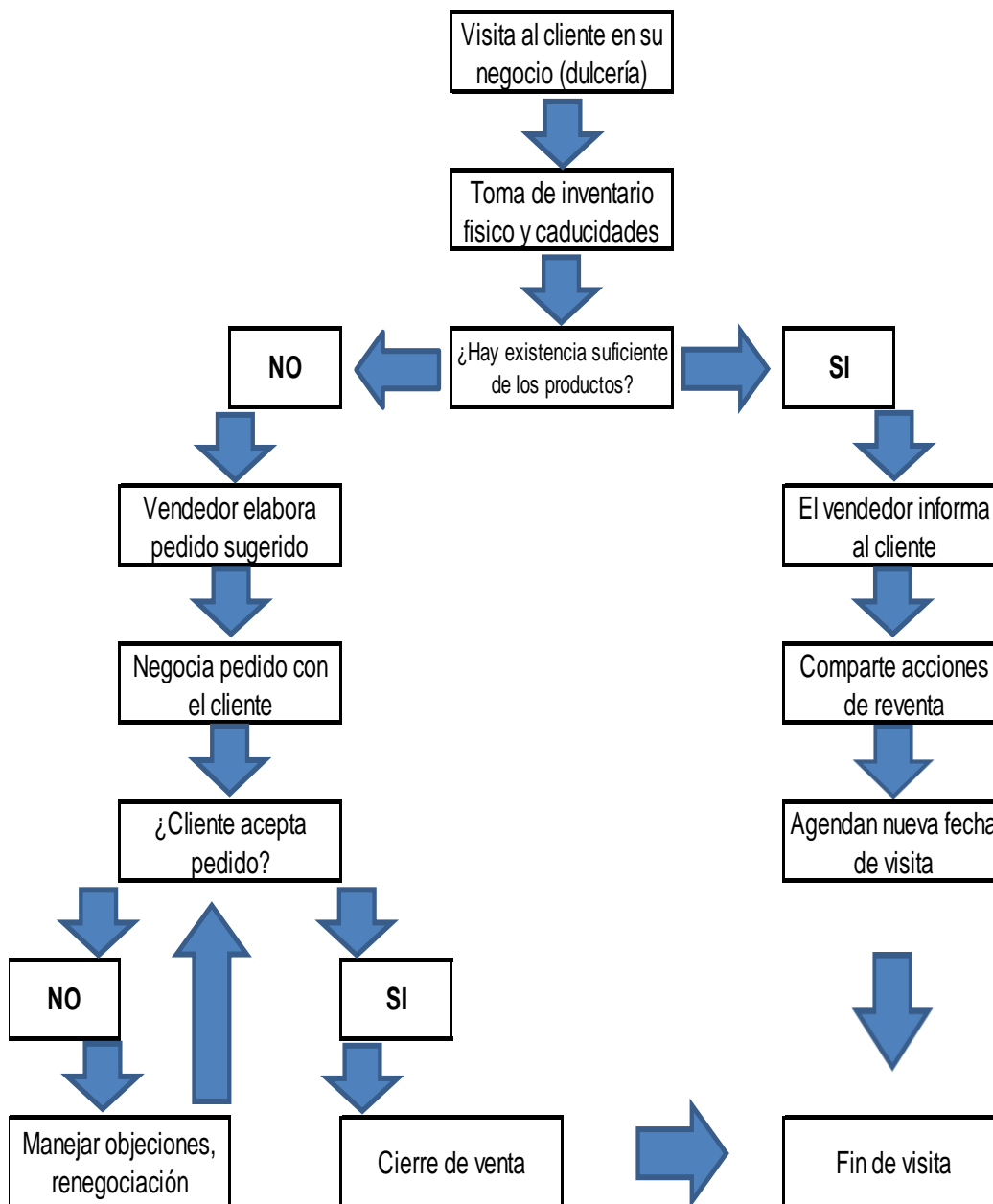
*Está Integrada verticalmente en sus insumos estratégicos.

*Desarrolla sus negocios a través de una gestión sustentable.

3.1.4 Proceso de venta al mayoreo

Para explicar el proceso de venta al mayoreo de la empresa, es importante mencionar que éste es presencial y relacional, es decir, es una serie de pasos que el vendedor lleva a cabo desde el momento en que se presenta en la dulcería del cliente mayorista hasta que la negociación final se lleva a cabo, o dicho de otra manera, hasta el momento en que se logra una venta efectiva del producto. Con base en lo anterior, se muestra en el Figura 7 el proceso de venta al mayoreo:

Figura 7. Proceso de venta al mayoreo.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 7, se puede identificar el punto crítico en el proceso de ventas, y es justamente en el circuito de negociación, cuando el cliente pone objeciones al

vendedor para no comprar, éste tiene que poner en práctica su habilidad y sus conocimientos como vendedor apoyándose de la IE para persuadirlo y lograr la venta, esto no significa que en el primer intento el cliente aceptará la negociación, por eso se hace referencia a que es un circuito, porque tantas veces el cliente rechaza la propuesta son las veces que el vendedor debe mantener o rehacer sus argumentos de venta lograrlo.

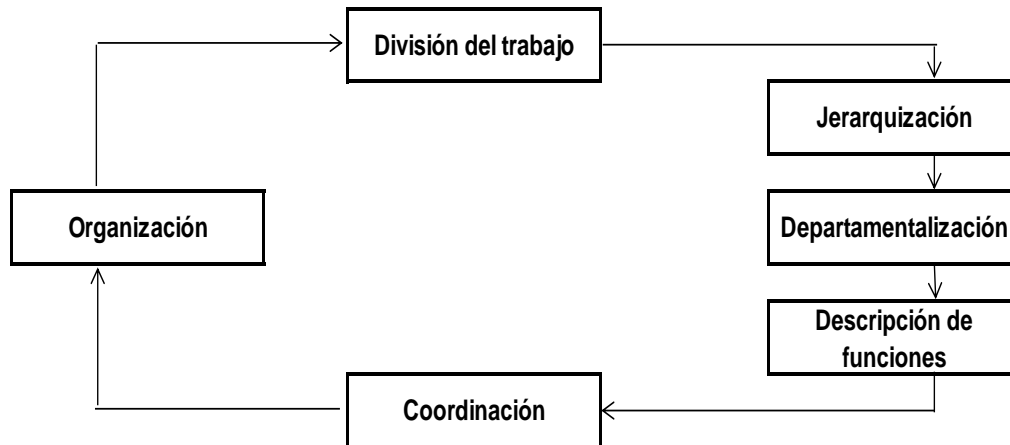
3.1.5 Estructura organizacional

Hoy en día la empresa ponen mucha atención en información, calidad y precios competitivos, y de igual manera prestan atención a su fuerza de ventas por una sencilla razón: los vendedores son el último canal de comunicación entre la empresa y el cliente mayorista.

Por tal motivo, busca contar con un equipo comercial integrado por los mejores perfiles para una mejor gestión de las ventas e internamente también se organiza para sincronizar todos los procesos que originan la creación y fabricación de los productos que serán colocados en el mercado como resultado del esfuerzo de marketing y ventas.

Por lo anterior, la Figura 8 hace referencia al modelo de organización en la empresa:

Figura 8. Modelo de organización

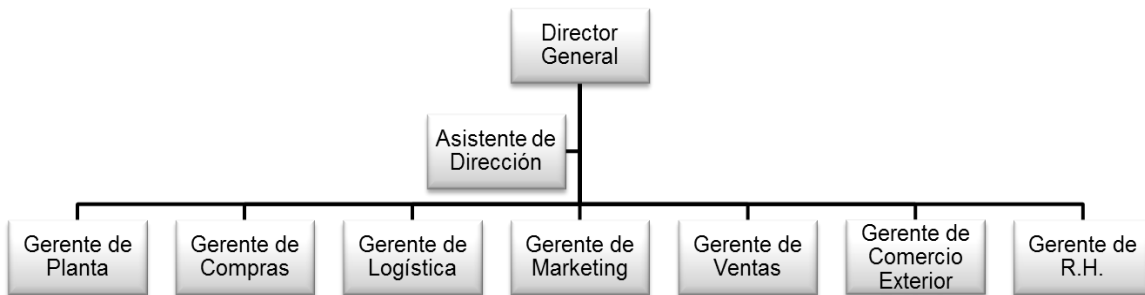


Fuente: Münch (2006).

En referencia a la Figura 8, y para efectos del estudio de caso, se presenta la estructura de la empresa a nivel directivo (Figura 9) , a nivel departamental – Figura 10-, y a nivel región que en este caso es la región centro-sureste de México.

En esta región es donde se aplicara el instrumento de medición dentro de la investigación de campo, haciendo referencia que se trata de una muestra de 10 vendedores.

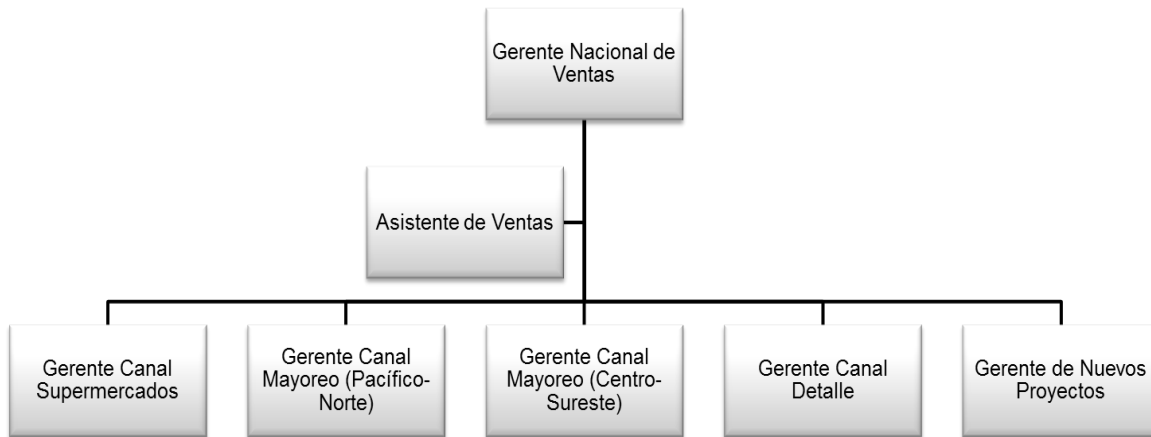
Figura 9. Estructura directiva de la empresa A



Fuente: elaboración propia.

En relación a la Figura 9, se observa una estructura lineal encabezada por el director general con la mayor jerarquía, quien tiene siete -7- reportes directos que son los líderes de cada uno de los departamentos que integran a la empresa. Cada gerente tiene su estructura para la gestión de los procesos que conlleva su área. Esto favorece la rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

Figura 10. Estructura departamental

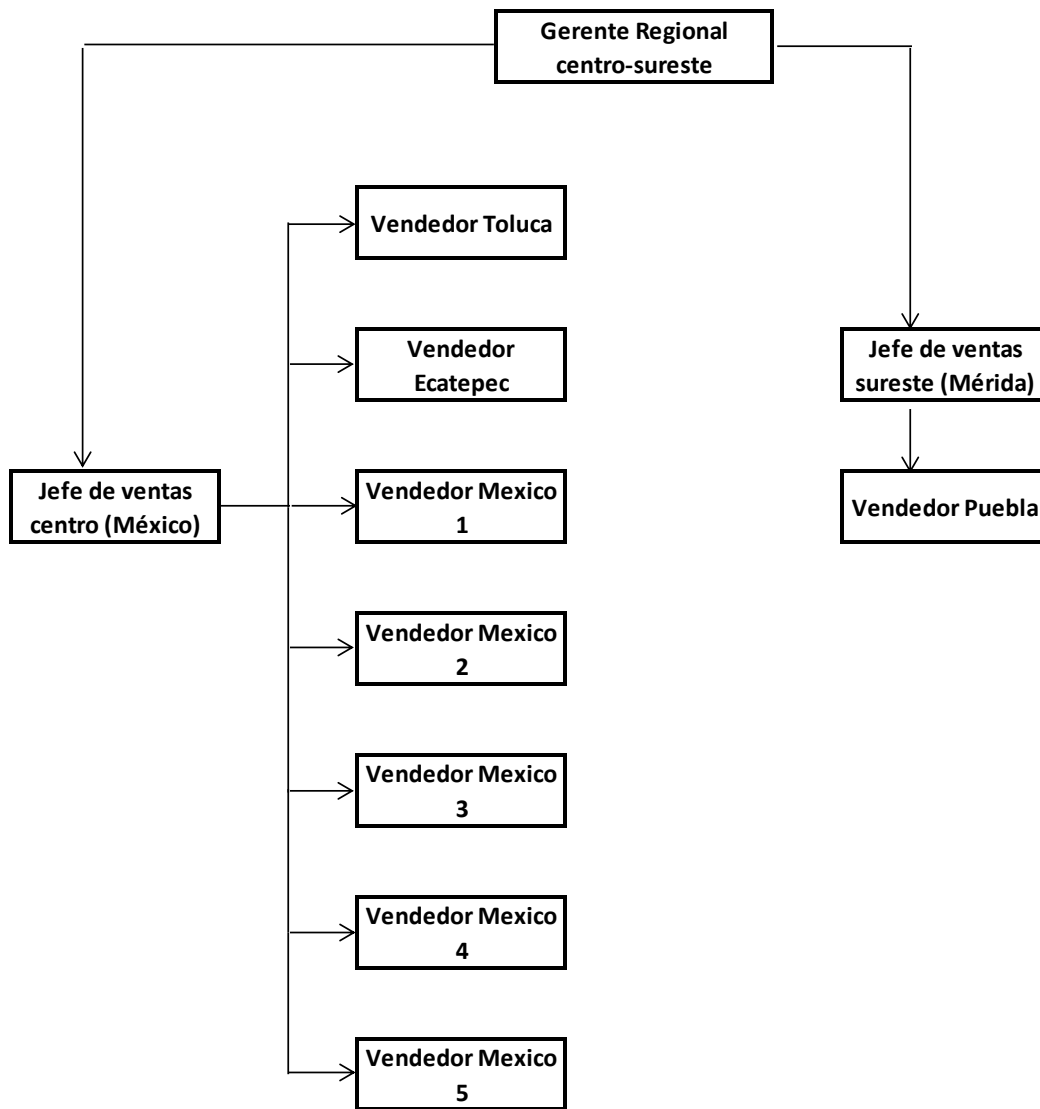


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 10 se observa como está integrada el área comercial. Consiste de un gerente nacional para todos los canales de venta quien a su vez tiene cinco -5- reportes directos que son los gerentes de cada canal, para el caso de mayoreo, hay dos gerentes debido al tamaño de la operación, uno tiene bajo su gestión la región pacífico-norte, y otro tiene bajo su gestión la región centro sureste.

Cada canal cuenta con estructura propia, para el caso de la región centro sureste de mayoreo la estructura está formada por: 1 gerente regional, 2 jefes de ventas y 8 vendedores de mayoreo, ver Figura 11.

Figura 11. Estructura región centro sureste



Fuente: elaboración propia.

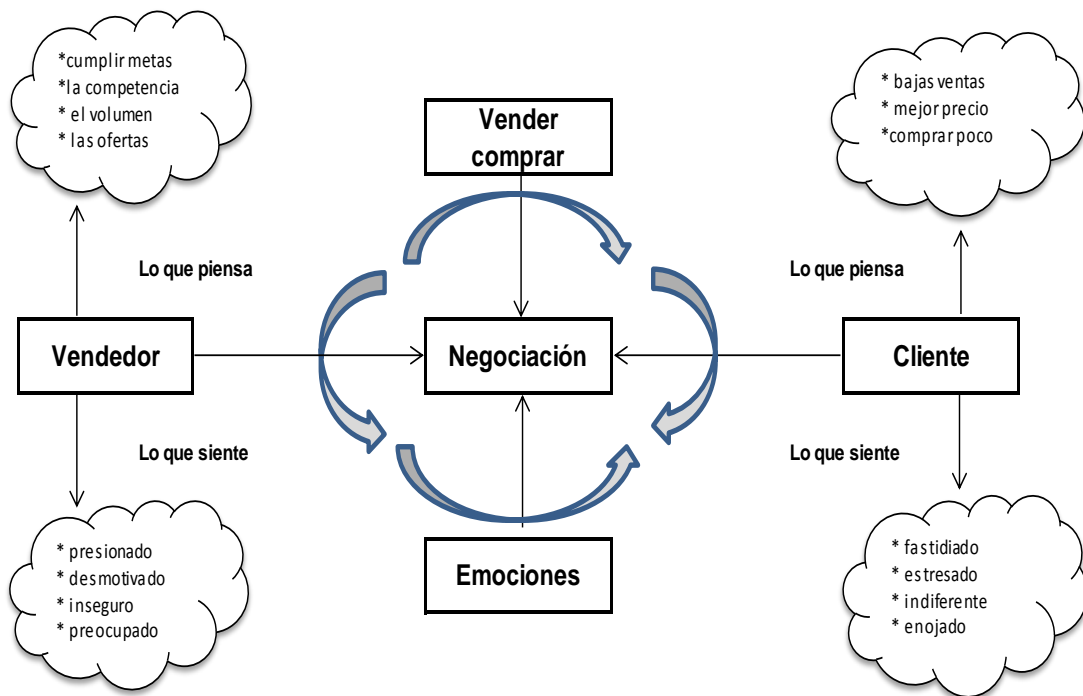
Es en esta región donde se hará el estudio de campo, cabe señalar que los dos jefes de ventas también tienen la responsabilidad de vender al igual que sus colaboradores, por ello, los jefes están considerados entre los diez sujetos de estudio en la investigación de campo.

3.1.6 Situación actual

A diario, el vendedor de mayoreo está expuesto a un nivel de exigencia continua por la razón que se ha venido mencionando en capítulos anteriores, es decir, tiene que vender y vender bien, de nada sirve todos los esfuerzos de la empresa si no existe el nivel de ventas necesario, haciendo una comparación, de las ventas se obtiene la rentabilidad, que es el oxígeno para que la empresa continúe viviendo.

En la Figura 12 se presenta un modelo de negociación entre el vendedor y el cliente tomando en cuenta algunos de los elementos que impactan en el desarrollo de la negociación.

Figura 12. Modelo de negociación



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 12 se puede destacar, que el proceso de venta al mayoreo, por ser un proceso relacional, con frecuencia se producen conflictos entre clientes y

vendedores, por ejemplo: respecto a los vendedores: se quejan del poco espacio en el anaquel que el cliente les da para exhibir sus productos, se quejan del precio que debe pagar la empresa por tener un espacio preferencial en la dulcería del cliente, o del pago atrasado que el cliente no ha realizado.

El cliente, reclama mejores condiciones comerciales para comprar, también exige apoyos extraordinarios para su dulcería tales como la presencia de un promotor (a) que es la persona encargada del acomodo del producto en el exhibidor, artículos promocionales para regalar por la compra de los productos, descuentos comerciales en mayor escala entre otros. El vendedor de mayoreo trabaja sobre planes de venta mensuales, es sobre estos como se le evalúa cuantitativamente para el pago de sus incentivos, es por ello que durante el mes, el vendedor está sometido a un nivel de stress considerable porque están bajo su responsabilidad los siguientes aspectos:

- Plan mensual de venta, para ganar su incentivo
- Negociar con el cliente mayorista para cerrar la venta
- Realizar la gestión de la cobranza
- Atender las necesidades operativas de su equipo de promotorio.
- Cumplir el plan de Marketing para cada categoría de golosinas
- Ejecutar las acciones de Trade Marketing en el punto de venta

Por otra parte, hay dos elementos de presión al vendedor, ambos vistos en el micro entorno de la industria, se trata del mercado y la competencia. El consumidor muestra cambios en su hábito de consumo pero también en su hábito

de gastar, ambos cambios son muy sensibles para los productos que se ofertan en el mercado mayorista.

Es decir, el consumidor hoy puede preferir un chocolate pero cierto tiempo después prefiere algún caramelo, puede preferir una goma de mascar, pero después prefiere una pastilla refrescante del aliento. Respecto al hábito de gastar, el consumidor puede preferir hoy un chocolate de buena calidad a cierto precio, pero tiempo después prefiere una golosina de menor precio, esto es lo que hace interesante el mercado mayorista.

Por ser el mayoreo un mercado de precio, estos hábitos dan referencia para saber cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto y a la sirve de referencia para hacer comparativas entre competidores.

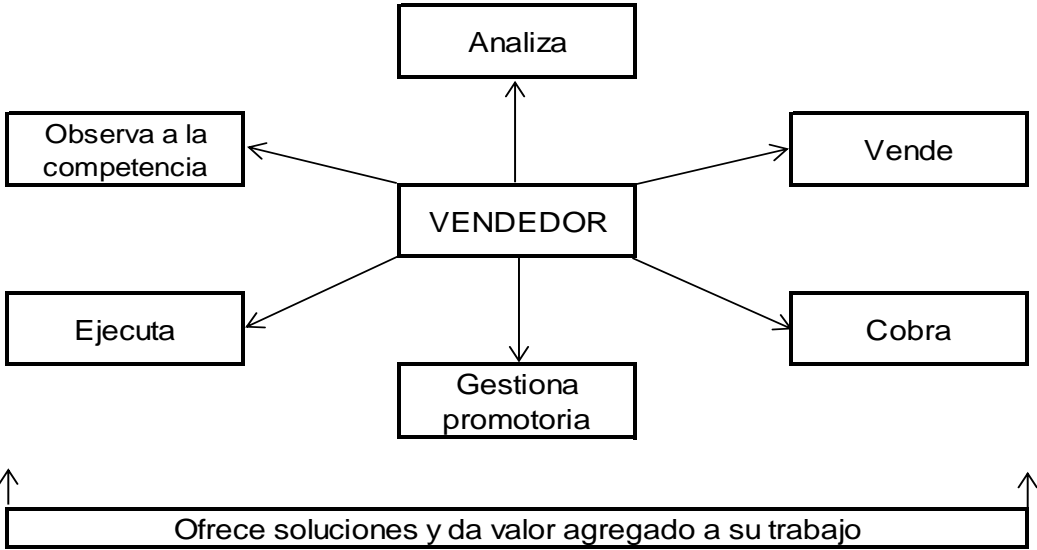
Y es precisamente el precio lo que hará atractivo o no atractivo al cliente y al consumidor el producto, ya que sobre éste se determinara el margen de utilidad correspondiente para el cliente en su reventa a los niveles subsecuentes de la cadena comercial hasta llegar al consumidor final, sobre todo en este mercado en el cual se observa una tendencia de los clientes y consumidores hacia el precio más que a la calidad del producto.

Por otra parte está la competencia, que en este mercado hay un número importante de competidores quienes constantemente están en búsqueda de ganar participación de mercado con estrategias de precio, de producto o de ejecución.

La oferta agregada de productos es muy grande, cerca de 17,000 productos con distintas formas, sabores, colores entre otros.

Con las ideas anteriores se puede concluir que el vendedor de mayoreo de la empresa A no solo debe hacerse cargo de las responsabilidades propias del puesto que son la razón de ser en la empresa, también debe estar en una continua observación de sus competidores para identificar áreas de oportunidad para sus productos y también, sin duda, mantener una extraordinaria relación comercial con sus clientes, por ello se hace énfasis en el dominio de la IE como herramienta para gestionar sus emociones y canalizarlas de la mejor manera posible para el logro de resultados superiores. De forma ilustrativa, en la Figura 13 se muestra el modelo de responsabilidades del vendedor.

Figura 13: Modelo de responsabilidades del vendedor.

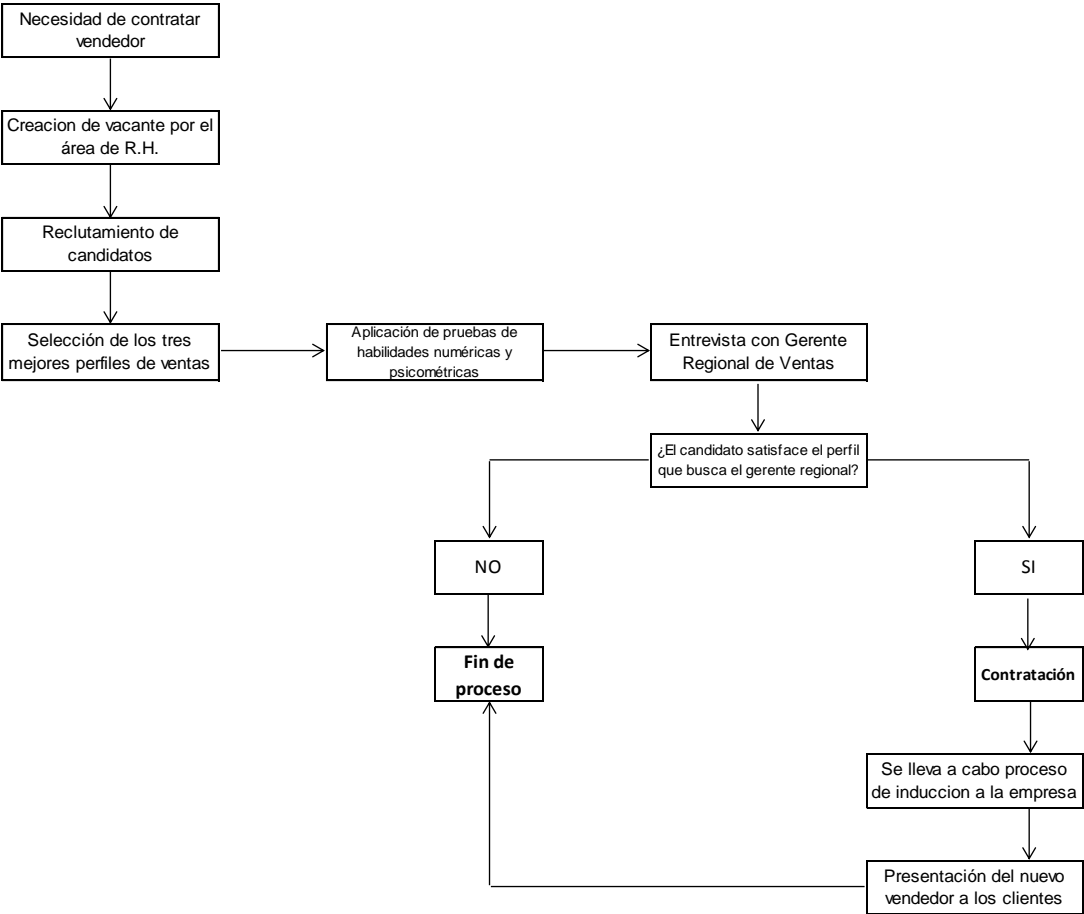


Fuente: elaboración propia.

La Figura 13 muestra las responsabilidades adicionales a sus objetivos cuantitativos que tiene el vendedor de mayoreo, y que día a día debe llevar a cabo.

Respecto al proceso de reclutamiento y contratación de vendedores de la empresa, se observa que es un proceso enfocado totalmente al aspecto comercial mas no emocional. La empresa busca en el candidato, experiencia en ventas, enfoque a resultados, toma de decisiones, entre otros aspectos. Sin embargo no toma en cuenta los aspectos emocionales en el candidato a vendedor que le permitirán lograr justamente lo que la empresa requiere, ver Figura 14. Esta situación da pauta a que desde su contratación, el vendedor no cuente con un perfil emocional adecuado para lograr lo que la empresa necesita.

Figura 14. Proceso de reclutamiento del vendedor



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de la investigación es enfoque mixto, debido a que la investigación va implicar procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, esto va en función al problema y las preguntas de investigación. El diseño sería principalmente con enfoque dominante cualitativo.

El proceso con enfoque cualitativo resulta apropiado para la descripción y generación de supuestos, además de desarrollar la historia de opiniones y actitudes entre el objeto y el sujeto de investigación. Esto se obtiene con base a las opiniones de los clientes y vendedores, para describir si la Inteligencia Emocional influye en el logro de objetivos, en el proceso de ventas al mayoreo de confitería, en el centro y sureste de México.

En cuanto, al enfoque cuantitativo, es con base a los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los vendedores, para conocer si las emociones influyen en la decisión de compra de sus clientes, así como obtener resultados positivos y negativos para aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

4.2. MÉTODOS, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

4.2.1 Método

Esta investigación, es tipo exploratoria, por lo que no se aplicó las fórmulas de muestreo, que ayudan a obtener una muestra que sea representativa de la población.

Se usó la población de la región centro sureste integrada de 10 elementos (vendedores), lo cual están representados de la siguiente manera:

- 6 en la Cd. de México
- 1 en Toluca.
- 1 en Ecatepec, Estado de México.
- 1 Puebla
- 1 en Mérida

4.2.2. Instrumento

Para conocer cómo influye la IE, en el logro de objetivos dentro del proceso de venta al mayoreo, se llevó a cabo un diseño de un instrumento de medición, con este se recopiló la información deseada, ayudando a determinar si las variables están relacionadas.

Para evaluar el constructo IE se realizaron dos instrumentos de medición, el primero un test de Ventas (capacidades comerciales) y el segundo un test de Inteligencia Emocional.

El test de ventas es especializado en la evaluación del potencial comercial, el análisis se apoya de 9 rasgos de personalidad relacionados a la venta: analista / experto, adaptación, relaciones / empatía, anticipación, decisión intuitiva, gusto sobre el terreno, control de sí mismo, competición, persuasión /elocuencia. Además de las cinco dimensiones del comportamiento: Análisis /Anticipación, Resistencia, Sociabilidad, Afirmación de sí mismo, Espíritu de iniciativa.

El test, está compuesto por 54 preguntascada una con dos afirmaciones, donde se debe señalarla afirmación que mejor defina a la persona evaluada. Este debe ser contestado aproximadamente de 8 a 10 minutos.

El test de Inteligencia, proporciona una puntuación general de cociente emocional (C.E.) comparada a la media de la población en la síntesis se muestran 8 dimensiones evaluadas: Conciencia emocional, Empatía, Auto-regulación, Expresión emocional, Auto-motivación, Asertividad, Auto-estima y la Resolución de conflictos. Este cuestionario tiene en total 40 preguntas sobre la vida cotidiana, actual y futura. La escala va de de 1 a 3 puntos:

1+: Me siento identificado(a) plenamente.

2: Me siento identificado(a) más o menos

3-: No me siento identificado(a)

4.2.3. Técnicas

Para el entendimiento del objeto de estudio fue necesario un estudio de campo, en este se verifico si las emociones del vendedor influyen en la decisión de compra de sus clientes, siguiendo criterios de observación, medición , análisis de los resultados del test y el cuestionarios.

El análisis del estudio incluyo dos instrumentos que se utilizarón para producir los resultados requeridos para aceptar la hipótesis.

La evolución del fenómeno estudiado cuya observación es longitudinal, este medirá las variables involucradas y dará seguimiento, para estudiar la evolución de las unidades en el tiempo.

En cuanto, a los tipos de procesos, para el estudio de campo los enfoques requeridos son: cuantitativo-cualitativo.

Para este estudio de campo, también es necesario saber el tipo de alcance, en este caso es de alcance predictivo y causales, debido a que este estudio determina la causa que origina el fenómeno o hecho del objeto de estudio y su prospectiva, visión y acción al futuro.

4.3. RESULTADOS

Los resultados y análisis se dividió en dos fases: Test de ventas (capacidades comerciales) y el Cuestionario de IE.

El número total de participantes es 10 vendedores que pertenecen a la región centro y sureste de México de una empresa de confitería que vende al mayoreo (empresa A), de sexo masculino y su rango de edad oscila entre los 30 – 40 años. La antigüedad en el puesto de vendedor al mayoreo está entre 2 y 5 años.

4.3.1 Resultados y análisis del test de ventas (capacidades comerciales)

En la tabla 5 se muestran las 9 dimensiones del test de ventas, cuya finalidad es verificar la personalidad que tienen los sujetos de estudio, en el proceso de ventas, posteriormente se anexará el resultado obtenido y la

interpretación de las dimensiones, posteriormente se graficará la tendencia que tienen los vendedores en las dimensiones.

Tabla 5: Dimensiones del test de ventas

| | | | |
|----|--------------------|----|------------------------|
| 1/ | Analista/experto | 6/ | Aspectos operacionales |
| 2/ | Adaptación | 7/ | Control de sí mismo |
| 3/ | Relaciones/empatía | 8/ | Desafío |
| 4/ | Anticipación | 9/ | Persuasión/elocuencia |
| 5/ | Decisión intuitiva | | |

Fuente: Sandoval (2015) y Test de Inteligencia (2001-2014).

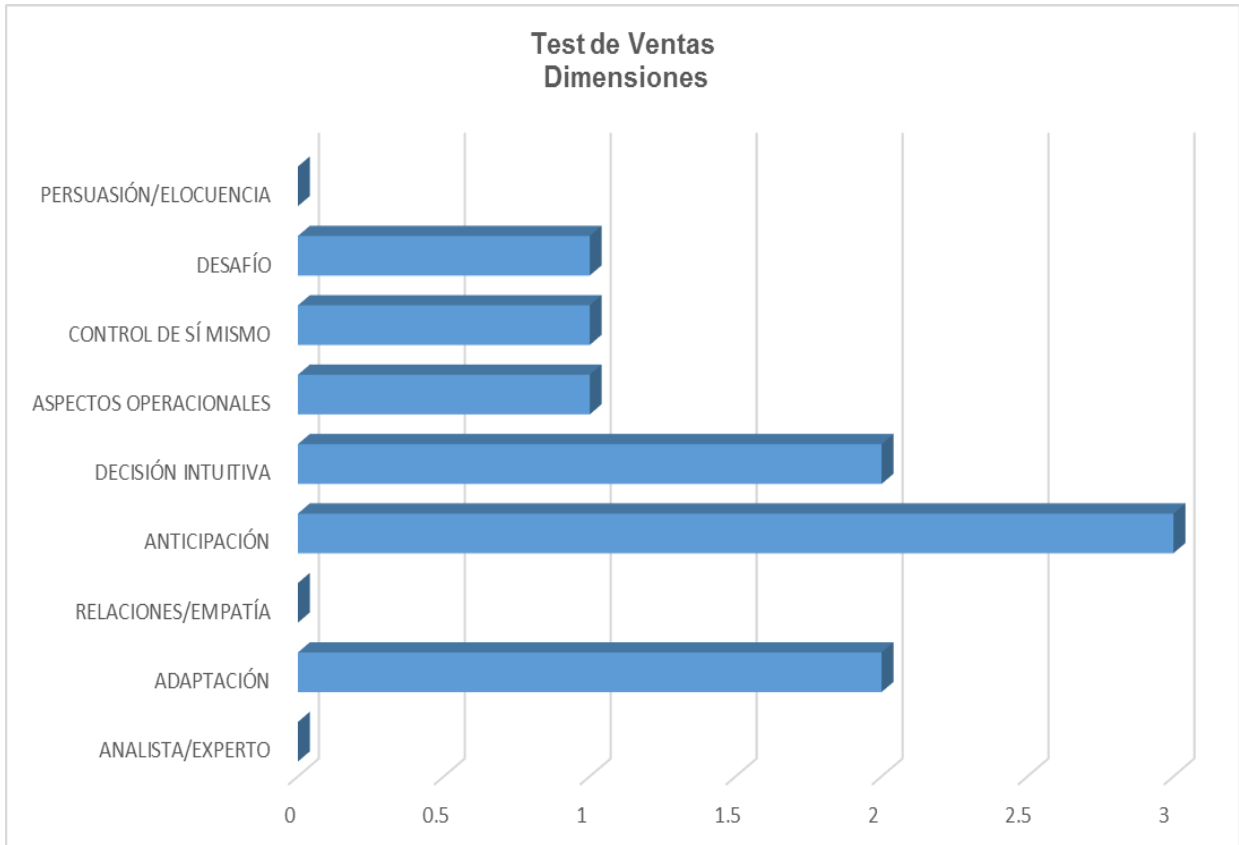
Para respetar la confidencialidad de los vendedores, se les designo un número arábigo consecutivo, conforme se les fue asesorando para que realizarán el test. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 6, las cuales se agruparon conforme a los resultados obtenidos. Una vez agrupados, se realizó la gráfica correspondiente y su análisis de resultados.

Tabla 6: Resultados de las dimensiones de los vendedores

| SUJETOS DE ESTUDIO | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| 1, 7 Y 8 | 2 | 3 Y 4 | 5 | 6 | 9 Y 10 |
| ANTICIPACIÓN | CONTROL DE SÍ MISMO | DECISIÓN INTUITIVA | DESAFÍO | ASPECTOS OPERACIONALES | ADAPTACIÓN |
| Es una persona muy atenta y observadora respecto a su entorno. Le gusta anticiparse a lo imprevisto, aunque le falte tiempo para analizar detalladamente cada situación. | De temperamento tranquilo, afronta los altibajos y las inevitables frustraciones relacionadas con las funciones de la venta con una gran estabilidad emocional. Ha aprendido a tomar las cosas con humor, protegiéndose a sí mismo. Es un formidable punto fuerte para su porvenir profesional, en particular en la función comercial. | Es una persona autónoma y de decisión. Se lanza rápidamente a la acción, sin vacilar en exponerse a riesgos más o menos calculados. Evita los procedimientos muy rígidos, en particular cuando se trata de recurrir a la jerarquía. Aunque tiene el sentido de las prioridades, su lado «impulsivo» podría ser más templado. | Es una persona muy ambiciosa, y a menudo orgullosa, busca rápidamente los desafíos. Necesita sobrepasar sus capacidades y medirse con los demás. En un contexto de venta, conseguir nuevos clientes figura sin duda entre sus prioridades. | Le atrae el trabajo de terreno y el hecho de poderse desplazar donde estén sus clientes. Por eso, usted no cuenta con limitar sus responsabilidades a tareas puramente operacionales. | Le gusta improvisar y adaptarse a nuevos entornos o interlocutores. La rutina y los procedimientos a seguir le aburren. |

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1: Frecuencia de las dimensiones del test del vendedor



Fuente: elaboración propia.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla 6, se representa en el gráfico 1, la mayor frecuencia que se tiene en las dimensiones del test de ventas. Primeramente la dimensión más representativa es la Anticipación esta se interpreta como el hecho de mirar espontáneamente hacia el futuro, estableciendo proyecciones, procurando referirse a indicadores y objetivos en el tiempo. Esto se supone un cierto sentido de la metodología. El vendedor no se contenta con soportar las cosas tal cual le vienen, y se esfuerza en preverlas con suficiente antelación, con el fin de preparar una respuesta con serenidad.

Aquí, es necesario un buen espíritu de observación para comprender el presente y saberlo prolongar para establecer hipótesis realistas.

Posteriormente se tiene a la Dimensión Intuitiva y la Adaptación, la primera se interpreta como la cualidad, donde el vendedor sabe tomar decisiones rápidamente, y hacerlo de un modo más o menos autónomo según su margen de maniobra implica una apreciación detallada de su entorno, y de saber extraer los elementos más importantes, es decir se trata de aceptar un cierto nivel de riesgo ante un problema o negociación, para el que toma decisiones y para una solución intuitiva y concreta es preferible que realice un examen detallado y más teórico.

En la segunda dimensión, el resultado obtenido significa la facultad de sentirse cómodo en todas las situaciones, tan cambiantes le sean, comportándose de manera específica y adaptarse a cada una de ellas. Tener una buena capacidad de adaptación implica reactividad y un espíritu abierto para percibir el cambio y actuar en consecuencia. Saber renovarse permanentemente lleva a rechazar la aplicación de recetas hechas. Se trata de emplear su vivacidad y ser capaz de resolver problemas prácticos o generales.

En cuantos a las dimensiones desafío, control de sí mismo, aspectos operacionales, se tiene los siguiente:

El desafío se constituye como una de las motivaciones fundamentales del vendedor, en la óptica de emprender y conseguir nuevos clientes, está relacionado con una cierta cantidad de cualidades y de aspiraciones como la confianza en sí mismo, el espíritu de competición, el entusiasmo y la tenacidad. Estas cualidades ejercen a veces una disminución de la toma de perspectiva o de la escucha de su

interlocutor. El gusto por el desafío va acorde con la ganancia financiera, frente a la voluntad de sobrepasar sus objetivos y sus propias capacidades.

El control por sí mismo, esta aptitud, que se consigue con el tiempo, reagrupa dos cualidades muy parecidas: la resistencia al estrés (aceptación de la presión, de los plazos, de los diversos obstáculos, etc.) y la tolerancia a la frustración (el hecho de aceptar fracasos puntuales, por ejemplo una venta que no concluye). Un vendedor dotado de un control elevado de sí mismo sabe cómo evitar el tomarse las cosas personalmente. Cuando hay un nivel mínimo de control de sí mismo es indispensable evolucionar plenamente la función comercial.

Por último, el aspectos operacionales, se menciona que una puntuación elevada en este factor es característica del vendedor que aprecia desplazarse personalmente para conocer y analizar la situación, esto denota una voluntad de no estar encerrado en la oficina. Esta cualidad suele estar asociada con el hecho de mostrarse disponible y la mayoría de las veces voluntario para realizar un aumento de trabajo en caso de ser necesario. Por otro lado, una puntuación baja en este factor significa que el vendedor, no tiene interés por los aspectos operacionales, es decir puede tener la experiencia de la calle, pero no aspirar a trabajar más en la gestión de proyectos como es el marketing, dirección de equipos entre otros.

4.3.2 Resultados y análisis del test de IE

En la tabla 7 se muestran las 8 dimensiones del cuestionario de la IE, cuya estructura se dá en dos grupos: la dimensión personal: conciencia de sí mismo, auto-regulación, auto-motivación, autoestima y dimensión relacional: empatía, expresión emocional, asertividad, resolución de conflictos.

Tabla 7: Dimensiones de la IE

| Dimensión Personal | | Dimensión Relacional | |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1/ | Conciencia emocional | 5/ | Empatía |
| 2/ | Auto-regulación | 6/ | Expresión emocional |
| 3/ | Auto-motivación | 7/ | Asertividad |
| 4/ | Auto-estima | 8/ | Resolución de conflictos |

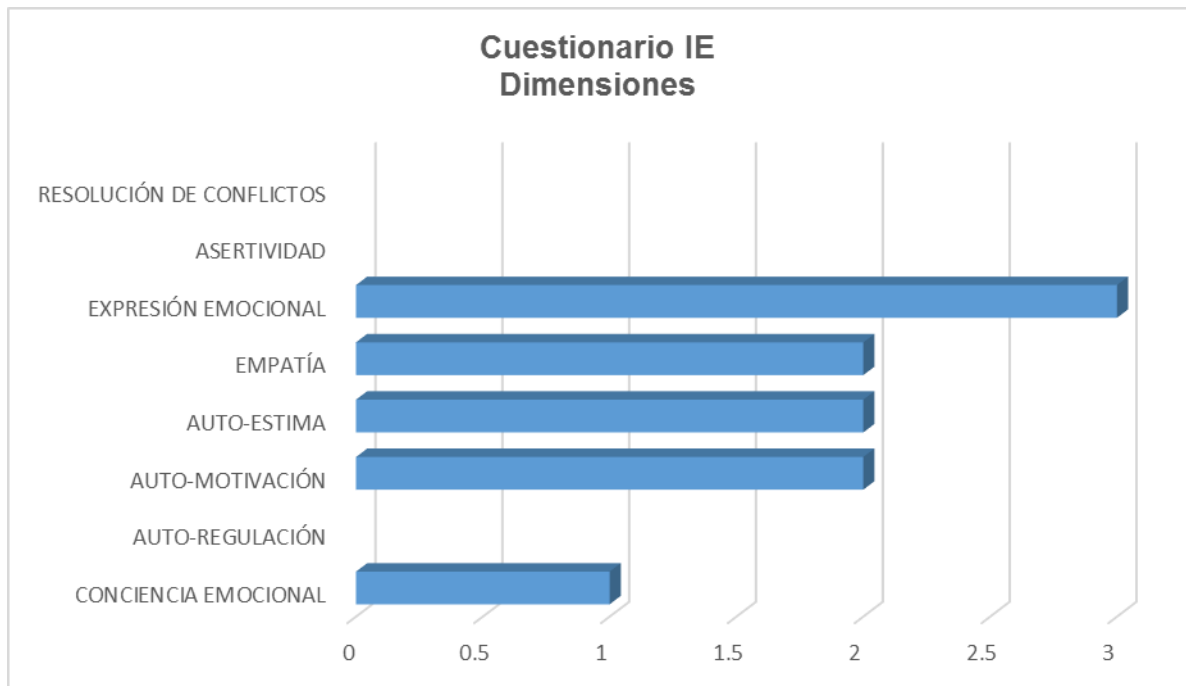
Fuente: Test de Inteligencia (2001-2014).

Tabla 8: Resultados de las dimensiones de la IE en los vendedores

| SUJETOS DE ESTUDIO | | | | |
|--|---|--|---|---|
| 1, 2, 5 | 3 y 10 | 7, 9 | 6 | 4, 8 |
| Expresión Emocional | Empatía | Auto – motivación | Conciencia emocional | Autoestima |
| <p>Sabe compartir sus emociones con otros de un modo controlado. Hace referencia de sus sentimientos e impresiones de una manera sutil y a la vez controlada.</p> <p>Cuando tiene cosas difíciles que decir a los demás, encuentra generalmente el medio de hacerlo sin dañar a sus interlocutores.</p> <p>Se permite sentir y compartir sus sentimientos, lo que le permite inspirar más fácilmente la confianza de su entorno.</p> | <p>Sabe escuchar a los otros de manera activa y atenta. Intenta realmente comprender sus sentimientos y sus puntos de vista.</p> <p>Es capaz de dejarse entrenar en un modo de razonamiento diferente al suyo. Así, no obliga al otro a exponer sus ideas o sus sentimientos de la manera en la que persona está acostumbrado a exponerlos.</p> <p>Siente un interés verdadero por sus interlocutores, lo que implica una cierta separación con su ego.</p> | <p>Tiene tendencia a declarar un fuerte optimismo y a privilegiar los aspectos positivos cuando prevé situaciones.</p> <p>Toma generalmente iniciativas con el fin de alcanzar objetivos superiores a los que les han sido asignados inicialmente. Le gusta superar el marco de lo preestablecido.</p> <p>Finalmente, sabe conceder ciertos sacrificios con el fin de alcanzar los resultados que se impuso.</p> | <p>Tiene una aptitud particular en distinguir las diferentes emociones que siente.</p> <p>Cuando siente una emoción particular, generalmente sabe la causa que la ha activado: por ejemplo un sentimiento de injusticia puede perturbar las emociones.</p> <p>Tiene la facultad de hacer rápidamente el enlace entre sus emociones y los comportamientos (actos, palabras u opiniones) que puede demostrar.</p> | <p>Tiene una gran confianza en la calidad de sus recursos personales. Sabe afrontar mejor los obstáculos, debido a su aptitud de nunca dudar de sí mismo.</p> <p>Cuando no se siente a la altura, simplemente prefiere desprenderse e iniciar otras actividades más atractivas, sin las que su moral sea afectada.</p> <p>Le gusta fiarse de sus propias convicciones y sabe oponerse a la mayoría cuando es necesario. No vacila en defender puntos de vista minoritarios o impopulares cuando está convencido(a) de sus ventajas.</p> |

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2: Frecuencia de las dimensiones de la IE



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo obtenido en la tabla 8 y representado en la gráfica 2, se observa que el 30% de los sujetos de estudio que realizaron el test, están ubicados en la dimensión de expresión emocional, esto significa que comparten sus emociones con facilidad y pueden generar confianza en el entorno donde se desarrollan.

El 20% se ubican en la dimensión de empatía, esto significa que saben escuchar a los demás, pero bajo alguna situación, pueden cambiar su razonamiento para no obligar a su contraparte a expresar sus sentimientos de la manera en que está acostumbrado a exponerlos.

Otro 20% se ubica en la dimensión de autoestima, esto significa que los sujetos de estudio a pesar de tener una gran confianza en sí mismos y defienden sus puntos de vista, ante una situación donde no se siente a la altura, cambian de opinión y no concretan su objetivo.

Respecto a la automotivación, un 20% se encuentra en esta dimensión, esto significa que es gente optimista que gusta de lograr objetivos, sin embargo, en ese afán de logro, suele conceder ciertos sacrificios con el fin de alcanzar los resultados.

El 10% se encuentra en la dimensión de conciencia emocional, esto significa que el sujeto de estudio tiene la aptitud para distinguir las diferentes emociones que siente, enlaza rápidamente sus comportamientos con sus emociones.

En base a los resultados anteriores, se considera un área de oportunidad para la empresa que el 60% de los sujetos de estudio estén situados en dimensiones relacionados a la autoestima, automotivación y empatía, ya que es importante analizar y trabajar en los elementos intangibles del vendedor que a su vez integran las dimensiones de la IE, para obtener una respuesta a su desempeño en el proceso de ventas.

Estos elementos van más allá de cumplir una cuota de ventas, se trata de aquellos que influyen en su estado de ánimo, en la actitud ante los retos, como son: afecto, enojo, ira, tristeza, desánimo, amor, entre otros. Con base en los resultados del gráfico 2, se procede a una revisión predominantemente cualitativa de las dimensiones de la IE:

En cuanto a la expresión emocional, los sujetos 1, 2 y 5 están en el rango medio que la dimensión pide. Esta dimensión expresa las emociones del cuerpo y la conducta. Por ejemplo, se reacciona con contracturas musculares ante la ansiedad o ante la ira, o reaccionar con un nudo en el estómago o en la garganta cuando sientes miedo, o con dolor de cabeza ante la frustración, mientras que otras personas reaccionan de formas diferentes. Por lo tanto, deben los sujetos darse cuenta de que tienen un nudo en el estómago y preguntarse qué emoción puede estar generándola y aprende cómo le “habla” su cuerpo.

En la empatía hay dos sujetos el 3 y 10, la puntuación obtenida se encuentra dentro del rango medio. Estas personas tienen una buena capacidad para empatizar con los demás, la empatía es una característica personal que permite saber lo que sienten los demás y cuya clave está en captar los mensajes no verbales. La empatía exige la calma y un grado de receptividad suficiente para que las señales emitidas por los sentimientos de otras personas puedan ser captadas y reproducidas por nuestro propio cerebro emocional.

El autoestima, sujetos 4 y 8, la puntuación obtenida se encuentra por encima de la media, El autoestima es la valoración que tienes sobre sí mismo, significa que tienes una autoimagen positiva, esto quiere decir que no significa que es perfecto ni que tengas que aceptar cuando algo le sale mal, sino al contrario tiene que aceptar lo que no puedes hacer o podrías mejorar.

La auto-motivación, sujetos 7 y 9, la puntuación se encuentra dentro del rango medio. Un aspecto fundamental de estas personas es que si quieren lograr su objetivos no deben fijar su atención en los obstáculos, sino cómo superarlos. De nada les sirve una mente inteligente si ante el primer obstáculo se derrumban.

La auto- motivación se encuentra estrechamente ligada a la auto - estima personal.

En este sentido las personas tienen la confianza en la calidad de sus recursos personales, frente a los fracasos, pocas veces dudan de sí mismo. En raras ocasiones sientes un cierto pesimismo al intentar superar los obstáculos, ya que rápidamente sabes pasar sus energías a otra cosa alternativa. Cuando se encuentran enfrente a otras personas difícilmente tiendes a poner en duda sus propias convicciones y sabes defenderlas correctamente.

Por último la conciencia emocional, el sujeto 6 se encuentra dentro del rango medio. Es una persona bastante consciente de sí misma y de sus emociones, pero muchas veces lo que hace es aceptarlas resignadamente. Percibe las diferencias que existen entre las distintas emociones, aunque a veces se puede equivocar, sobre todo cuando éstas son más sutiles como por ejemplo entre la ilusión y la alegría, o la ira y la decepción. Se puede decir, sus comportamientos suelen ir acorde con la situación y no tiene que lamentarte de haber actuado de forma irracional.

CAPITULO V: PROPUESTA

5.1 DESARROLLO DE PROPUESTA.

Los instrumentos de medición aplicados en la investigación de campo, es decir, el test de ventas y el test de inteligencia emocional, arrojan resultados totalmente cualitativos, donde no hay respuestas buenas o malas, positivas o negativas, son respuestas que indican la dimensión en que se encuentran los diez sujetos de estudio respecto a situaciones muy aproximadas a su realidad en el proceso de ventas.

En la construcción de la propuesta, no se busca imponer una dimensión en específica, debido a que es del interés de la empresa, que éstas dimensiones sean aprovechadas y alineadas hacia un mismo objetivo, que es empoderar al colaborador -vendedor- para mejorar su gestión y por este camino logre los resultados esperados.

Con base en el autor Sánchez-Teruel (2010), en el sentido de despertar y aumentar el nivel de inteligencia emocional de las personas, la propuesta está dirigida a desarrollar en el vendedor la capacidad de entender lo que piensan los otros y hacerse entender, ya que hoy en día, contar con cierto nivel de inteligencia para solucionar problemas no es suficiente.

La propuesta tiene dos enfoques, el primero es práctico, se refiere a involucrar a los vendedores en situaciones que impliquen retos o desafíos donde pongan en práctica sus habilidades comerciales pero también el manejo de sus emociones, para probarse a sí mismos y demostrar que pueden lograr resultados superiores cuando encuentran equilibrio entre lo que piensan, lo que sienten y lo

que hacen. También se pueden aplicar dinámicas que ayuden al vendedor a identificar y desarrollar su IE, a continuación se presenta una que contribuye a este objetivo:

Dinámica: ¿Cómo expreso mis emociones?

1. El Facilitador pide a los participantes que digan los sentimientos que experimentan con más frecuencia (tormenta de ideas). El Facilitador los anota en una hoja de rota folio. Estos suelen ser: alegría, odio, timidez, inferioridad, tristeza, satisfacción, bondad, resentimiento, ansiedad, éxtasis, depresión.
2. El Facilitador integra subgrupos de 5 personas y les indica que cada uno de los miembros deberá expresar a las otras personas tantos sentimientos como pueda (10 minutos).
3. Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo se analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuales tienen mayor dificultad.
4. También se les puede solicitar detectar la postura emocional de la persona con relación a cualquiera de los siguientes modelos: 1. Asertividad: Agresivo, Asertivo y No asertivo. 2. Análisis Transaccional: Padre, Adulto, Niño.
5. El Facilitador organiza una breve discusión sobre la experiencia y guía un proceso para analizar cómo se puede aplicar lo aprendido a la vida personal.

Por otra parte, se propone en la Figura 15 un modelo de seguimiento al vendedor para contribuir en la mejora de su desempeño, desde que es contratado hasta que lleva a cabo una negociación con el cliente, en relación a la situación actual de reclutamiento de la empresa, en el cual no hay enfoque a emociones, éste se basa en el Modelo de Inteligencia Emocional EQ-i 2.0

Figura 15. Modelo de seguimiento al vendedor



Fuente: elaboración propia

El segundo, es con enfoque teórico, se trata de un plan de capacitación en la cual el vendedor pueda recibir formación respecto a la inteligencia emocional y su implicación en el proceso de ventas. Actualmente, la empresa *per sé*, ofrece

cursos gratuitos en modalidad *e-learning* referentes a orientación al cliente, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otros, para que el vendedor los tome y pueda actualizarse en ciertos temas, sin embargo no se ofrecen cursos específicos para potencializar las dimensiones de inteligencia emocional.

Retomando el tema de empoderar al vendedor, el escenario deseable es que cuente con capacitación continua respecto a ventas, puesto que es un elemento básico con el que debe contar, pero también cuente con formación en tópicos de inteligencia emocional para que integrándolos a sus competencias personales, éste afronte los retos del proceso de ventas y su entorno comercial de la mejor manera. Tomando como referencia el modelo teórico de Salovey y Mayer que hacen referencia a la percepción, comprensión y dirección emocional, se propone el siguiente plan de capacitación a la empresa para invertir en el desarrollo de sus colaboradores, según Tabla 9:

Plan de formación para vendedores de mayoreo de la empresa A

Tabla 9. Plan de formación.



1 Curso: Dominio Personal.

Objetivo:

Que el vendedor reflexione sobre los principios del desarrollo humano que le permitan lograr un equilibrio en su vida personal, familiar y profesional, para constituirse como oportunidad de desarrollo para los demás, y de esta manera trascienda.

Temas a desarrollar:

- Conciencia de uno mismo.
- Autoestima.
- Apertura y manejo del cambio.
- Identificación de las emociones

2 Curso: Creatividad.

Objetivo:

Que el vendedor desarrolle una visión estratégica del desarrollo de habilidades como la creatividad, como una ventaja competitiva personal y de la empresa.

Temas a desarrollar:

- ¿Cómo puede ser creativo el vendedor?
- Técnicas para ser creativo.
- Proceso creativo para la toma de decisiones (*design thinking*).

3 Curso: Comunicación efectiva.

Objetivo.

Que los vendedores observen la forma en que se comunican, los resultados que obtienen y su grado de satisfacción, para ser mejores escuchas y observadores diferentes, que le permitan ampliar sus posibilidades de acción.

Temas a desarrollar:

- La importancia del lenguaje.
- Componentes de una conversación.
- Comunicación intra e inter personal.
- El modelo del observador.

4 Curso: Liderazgo.

Objetivo:

Que el vendedor desarrolle competencias que le permitan mejorar su desempeño como líderes, y coordine acciones de manera efectiva en su entorno comercial.

Temas a desarrollar:

- Construcción de una visión de líder
- Liderazgo y éxito
- Liderazgo en situación no deseada

5 Curso: Inteligencia emocional.

Objetivo.

Que el vendedor encuentre una forma responsable de expresar lo que siente, desarrollando la habilidad de leer los mensajes emocionales de los demás para hacer más eficientes las relaciones con las personas que le rodean.

Temas a desarrollar:

- La emociones en la Organización.
- Emociones básicas.
- Estados de ánimo.
- La emoción y la corporalidad.
- La emocionalidad y el impacto en la productividad personal y organizacional.
- Manejo emocional.

6 Curso: Manejo de conflictos.

Objetivo.

Que el vendedor desarrolle competencias para llegar a soluciones de acuerdo, a pesar de que los negociadores posean algunos intereses opuestos.

Temas a desarrollar:

- Estrategias para el manejo de conflictos.
- Emociones presentes en la negociación.
- Estrategias para avanzar en la emocionalidad.
- Manejo de objeciones.

El orden de los cursos del plan de formación fue diseñado para desarrollar en el vendedor, la conciencia del yo, ubicándolo en su presente, para que él mismo descubra el potencial que tiene para hacer que las cosas sucedan, se trata de una forma de sensibilización al vendedor.

Posteriormente con los cursos de creatividad y comunicación efectiva, se empieza a proporcionar herramientas al vendedor para encontrar soluciones a través de un proceso creativo, entendiendo la importancia de la comunicación consigo mismo y con las personas que le rodean con el lenguaje apropiado.

El curso de liderazgo se integra a la mitad del plan de formación por dos razones: la primera, para que el vendedor adopte los conocimientos de los cursos previos y comiencen a generar en él un cambio en su manera de ver y afrontar su entorno en el proceso de ventas, ya no verse como un vendedor, sino como un líder. La segunda razón es prepararlo para los siguientes cursos que implican el manejo y control de sus emociones.

Los dos cursos finales ayudaran al vendedor a entender como el manejo de sus emociones influye positivamente en él y las personas que lo rodean, y adquirirá habilidad para identificarlas en situaciones no deseadas para un mejor control de la situación en la que se encuentre, ya sea una negociación, una objeción, un reclamo, entre otros.

CONCLUSIONES

Esta investigación buscó dar a conocer cómo la IE influye para el logro de resultados en el proceso de venta al mayoreo, estudiando al vendedor como elemento humano, y con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de medición, se acepta la hipótesis ya que la inteligencia emocional influye positivamente en el proceso de venta al mayoreo. Esto implica que al vendedor, entre todas las competencias que posee, la emocional le ayudará a gestionar de mejor manera todos los factores que se encuentran en el proceso de venta.

Se cumplieron los objetivos de investigación al conocer el entorno en el que se desenvuelve el vendedor, dándole un enfoque de elemento humano que experimenta sensaciones, emociones, sentimientos, entre otros, para hacer negociaciones, cerrar la venta y lograr objetivos. Así mismo, se analizaron modelos teóricos para encausar sus emociones y propiciar su desarrollo.

Se dio respuesta a las preguntas de investigación al analizar el proceso de ventas y la interacción en él por parte del vendedor y todos los demás elementos humanos, estableciendo la relación que existe entre el manejo de las emociones y el logro de resultados.

Se analizó que cada dimensión de la inteligencia emocional aporta al nivel de automotivación del vendedor para afrontar situaciones no deseadas en el momento de la negociación, y a su vez, abona a su empoderamiento dentro del equipo comercial.

En la investigación de campo se encontraron dos hallazgos.

El primero, es en términos cuantitativos, que del total de sujetos de estudio (vendedores) de la región centro sureste de la empresa A, la mayoría muestra un perfil de ventas de anticipación, intuición y adaptación, donde les gusta observar el entorno para tomar decisiones rápidas sin importar el nivel de riesgo porque son impulsivos y confían en su capacidad de improvisación, y por otra parte, las dimensiones de la IE sobre la misma población, indica que la mayoría de ellos está en las dimensiones de expresión emocional, automotivación y autoestima, lo que refuerza la aceptación de la hipótesis en el sentido de que esas dimensiones, influyen en el proceso de ventas positivamente.

El segundo, se refiere al nivel de conciencia del vendedor, es decir, no se identificaba hasta antes de aplicar los test, en qué dimensión se encontraba respecto a la inteligencia emocional, tampoco la dimensión de su perfil de ventas, puntos importantes que se pueden convertir en fortalezas que el vendedor debe explotar.

Esta investigación aporta la evidencia de que la inteligencia emocional le permite al vendedor tomar conciencia de sus emociones para entender las de los demás, asimilando de esta forma, las presiones y frustraciones del día a día con la finalidad de elevar su competencia emocional adoptando una actitud empática que dará mayores posibilidades de éxito en el proceso de venta y en todos los ámbitos en los que se desenvuelve.

El nivel de aplicación de esta investigación no se limita únicamente a un proceso de venta al mayoreo de confitería, aplica a otros canales de venta, incluso a procesos de empresas con actividad comercial diferente, porque al final del día, las ventas y los negocios se llevan a cabo entre seres humanos, es decir, personas que son vitales en cualquier negocio.

RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes mejoras al proceso de venta al mayoreo de confitería de la empresa A.

Referente a los vendedores, se establecen cuatro pasos para asegurar que el proceso de negociación culmine en una venta exitosa:

1. Crear confianza con el cliente: es decir, hablar en el propio lenguaje del cliente para hacer conexión.
2. Detectar necesidades: es iniciar la negociación con una pregunta que ayude al vendedor a identificar que es lo que quiere o espera el cliente, incluso puede ser una necesidad emocional y no precisamente comercial.
3. Ofrecer una solución: el vendedor debe dar una explicación clara del plan de venta, condiciones comerciales y beneficios que recibirá el cliente por realizar la compra.
4. Cerrar la venta: es hacer referencia a : ¿cuando te envío la mercancía?, ¿a nombre de quien facturo la venta?, es decir, asumir la venta.

Referente a la jefatura y gerencia de ventas, se recomienda desarrollar el autoliderazgo emocional con la fuerza de ventas, consiste en 4 pasos para ayudar al vendedor a conseguirlo:

1. Identificar un objetivo específico y claro, que sea medible, planificado en tiempo y relevante para el vendedor.
2. Reconocer el estado actual del proceso de ventas, para romper las barreras que dificultan su desarrollo.

3. Considerar todas las opciones y oportunidades posibles para alcanzar el objetivo.
4. Mantener la energía y la motivación, con un compromiso mutuo a alcanzar el objetivo.

Con los cuatros pasos arriba mencionados, se empodera al vendedor y se provoca un sentido de autogestión para hacer que las cosas sucedan.

Referente a la relación cliente-proveedor, tomando en cuenta nuevamente que este proceso de venta es muy relacional, se recomienda:

1. Mantener siempre cercanía con el cliente: identificando mediante la inteligencia emocional, las ocasiones en que el cliente busca ser escuchado, busca compartir anécdotas, desahogarse, y por lo tanto el vendedor debe adaptarse a entorno.
2. Ser profesional: teniendo al tanto al cliente de información estratégica de su negocio, esto genera un sentimiento al cliente de que al vendedor le importa su negocio.
3. Cumplir compromisos: dando oportuna respuesta a todos los temas pendientes que surgen en el día a día del proceso.
4. Convertirse en un asesor del cliente: mediante la participación activa del vendedor en todo lo relacionado al cliente y su negocio, revisando variedad de productos, precios adecuados, promociones vigentes, exhibiciones, entre otros.

Esta tesis aporta a la literatura administrativa, un estudio empírico sobre la importancia de la inteligencia emocional en el proceso de ventas al mayoreo de confitería, y se plantea como una futura línea de investigación que dé respuesta a la problemática actual, el *coaching* ontológico, una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para la empresa y la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

Ambrosio, S. (2015). Breve historia de los dulces típicos de México. *Milenio*.

Almunia, J. L. (2011). *Al liderazgo por la venta*. Madrid: Starbook.

Aradilla, A. (2013). *Inteligencia emocional y variables relacionadas a la enfermería*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Berne, E. (2007). *Juegos en que participamos*. Buenos Aires: Del nuevo extremo.

Cabero, M. (2009). *El coaching emocional*. Barcelona: Editorial UOC.

Celis, F. (2015). Impuestos "derriten" crecimiento de fabricantes de chocolates. *El Financiero*.

Celis, F. (2016). Dólar "amarga" a la industria de dulces. *El Financiero*.

Chacón, L. (2014). México, de los países "más dulces" del mundo. *Manufactura*.

Consultoría, M. (2012). *Ambiente de trabajo: Reporte Prueba EQ i 2.0*. Multi Healt Systems Inc.

Domínguez, A. (2015). 5 interesantes datos sobre la industria de las golosinas en México. *Merca2.0*

Flores, L. (2015). Industria de alimentos invirtió con cuchara grande en el 2015. *El Economista*.

García, M., y Giménez-Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral*. pp 43-52

Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional*. México, D.F.: Vergara.

Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Mañas, L. (2014). *Gestión de ventas. Manual teórico*. Madrid: CEP, S.L.

Martín de Benito, M. (2013). *Análisis de un modelo estructural de inteligencia emocional y motivación autodeterminada en el deporte*. Valencia: Universidad de Valencia.

Mayer, J. D., Salovey, P., &Caruso. (2011). *MSCEIT: Test de Inteligencia Emocional*. TEA Ediciones.

Mejorado, N. (2006). Confitería. *Industria Alimentaria*, pp. 10-17 .

Miranda, J. A. (2015). Emociones, el lado menos conocido de la negociación. *Coger*, pp. 21-22.

Münch, L. (2006). *Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. México: Trillas.

Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos*. Barcelona: Alienta Editorial.

Rego, A., &Fernandes, C. (2005). Inteligencia Emocional: Desarrollo y Validación de un Instrumento de Medida. *Revista Interamericana de Psicología*, 39(1), pp. 23-38.

Sample, T. (2010). *TEIQue: Inteligencia Emocional* .Thomas International.

Sánchez, A. C. (2015). Las 5 empresas dulceras más importantes de México. *Players, Business&Lifestyle magazine*.

Sánchez, G., & Santillán, A. (2010). Multiplica tus ventas, traza un plan 100% efectivo. *Entrepreneur*, pp. 56.

Sánchez-Teruel, D. (2010). *Manual actualización en inteligencia emocional*. Madrid: CEP, S.L.

Sobrino, G. (2007). *El capital humano*. Neza: Publicaciones administrativas contables jurídicas, S.A. de C.V.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1996). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill.

Tracy, B. (2004). *Psicología de ventas*. Nashville, TN: Grupo Nelson.

Bar-On. (2016). Descripción del Bar-On EQ-i, EQ-360 y EQ-i: YV.

Obtenido el 11 de Marzo de 2016, de <https://translate.google.com.mx/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html&prev=search>

Bisquerra, R. (2016). La Inteligencia Emocional según Salovey y Mayer.

Obtenido el 04 de Marzo de 2016 de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>

Campos, J. (2013). La Inteligencia Emocional aplicada al mundo de las ventas.

Obtenido el 05 de Marzo de 2016 de <http://delcampovillares.com/la-intelegencia-emocional-aplicada-al-mundo-de-las-ventas/>

Grupo Arcor. (2016). Arcor Global.

Obtenido el 06 de Marzo de 2016, de Arcor Global: www.arcor.com

Mikulic, I., Caballero, R., Crespi, M., y Radusky, P. (2013). Técnicas y procesos de evaluación psicológica.

Obtenido el 08 de Marzo de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid

RAE. (2016).

Obtenido el 01 de Marzo de 2016, de Real Academia Española: www.rae.es

Sandoval, D. A. (2015). Test de capacidades comerciales.

Obtenido el 10 de marzo de 2016 de <http://documents.mx/documents/test-de-capacidades-comerciales.html>

Test-de-Inteligencia.es. (2001 - 2014). Test de Ventas.

Obtenido el 10 de Marzo de 2016 de <http://www.test-de-inteligencia.es/>

GLOSARIO

Cliente.

Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Conciencia.

Conocimiento claro y reflexivo de la realidad.

Confiteria.

Arte de elaborar dulces y confituras.

Contexto.

Entorno físico o de situación político, histórico o cultural en el que se considera un hecho.

Emoción.

Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de una conmoción somática.

Entorno.

Ambiente, lo que rodea.

Inteligencia.

Capacidad de entender o comprender.

Golosina:

Manjar delicado , generalmente dulce, que sirve mas para el gusto que para el sustento.

Mayoreo.

Venta al por mayor, comercial al por mayor.

Modelo.

Esquema teorico de un sistema o de una realidad compleja.

Negocio.

Aquello que es objeto o materia de una ocupacion lucrativa o de interes.

Perfil.

Conjunto de razgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

Persuación.

Juicio que se forma en virtud de un fundamento.

Proceso.

Conjunto de las fases sucesivas de un fenomeno natural o de una operación artificial.

Producto.

Un bien producido.

Vendedor.

Persona que vende.

Vender.

Traspasar a alguien por el precio convenido, la propiedad de lo que se posee.

ANEXOS

Anexo 1: Test de ventas

Test de Ventas (Capacidades comerciales)

Instrucciones: A continuación, encontrará 54 preguntas, cada una con dos afirmaciones. Para cada pregunta, señale la afirmación que mejor le corresponda. Puede ser que ninguna de las dos afirmaciones propuestas se ajuste exactamente a su perfil. En ese caso, elija la que más se aproxime.

Señale la afirmación que mejor le defina...

1. Sé mantener la sangre fría
Busco los desafíos
2. Prefiero trabajar en equipo a trabajar solo(a)
Tengo un espíritu emprendedor
3. Tomo decisiones de manera intuitiva
Me gusta el cambio
4. Me gusta estudiar las evoluciones del mercado para así poder prever las tendencias.
Le doy prioridad a la eficacia y la productividad
5. Me muestro seguro(a) de mí mismo(a) a la hora de convencer o persuadir
Me gusta trabajar en el terreno
6. Prefiero vender productos simples y eficaces
Me gusta trabajar con productos más técnicos
7. Soy muy cuidadoso y diligente al presentar un trabajo
Improviso en situaciones delicadas
8. Prefiero las personas extrovertidas
Me gustan las personas más bien discretas
9. He aprendido a relativizar las cosas para no dejar que me afecten a nivel personal
Me gusta centrarme en los detalles cuando lo es necesario
10. Soy una persona muy desenvuelta
Siempre me aseguro de visitar a mis clientes en persona
11. Me gusta poder decidir solo(a)
Soy muy sociable y servil
12. Me gusta tomar todo el tiempo necesario para reflexionar

- Soy más bien rápido(a)
13. Siempre trato de superarme
Soy hábil y sutil
14. Me gusta la novedad y el riesgo
Me gustan los objetivos muy ambiciosos
15. Necesito situaciones siempre diferentes
Aprecio un cierto rigor en mi trabajo
16. Me gusta ser considerado(a) como un(a) experto(a)
Me gusta planificar las tareas y prever los resultados a largo plazo
17. Permanezco indiferente ante la agresividad de los demás
Suelo enfurecerme interiormente
18. Los desafíos y la competición me motivan
No necesito competir para llegar a conquistar
19. Me gusta el cambio frecuente
Sé mantener la sangre fría
20. Me siento atraído(a) por los nuevos retos
Doy muestras de ser una persona precavida
21. Actúo según mi instinto
No dudo en recurrir a mi jerarquía cuando no estoy seguro(a)
22. Me gusta trabajar con asuntos complejos que requieren capacidad de análisis y un cierto nivel de experiencia
Me gusta tener que decidir asuntos importantes por mí mismo(a)
23. Trato mi horario fijo de trabajo con flexibilidad y disponibilidad
Soy combativo en los momentos duros o de competición
24. Soy optimista y no me dejo perturbar
Intento ante todo convencer
25. Me gustan ir a por objetivos muy ambiciosos
Suelo tomar decisiones rápidas por mí mismo(a) y basándome en mi propio juicio
26. Me intereso por las personas que me rodean
He aprendido a relativizar las cosas para no dejar que me afecten a nivel personal
27. Me gusta concentrarme en la acción presente
Preveo todo lo que puede ocurrir
28. Ante un fracaso suelo relativizar y reponerme rápidamente
Soy muy decidido y resuelto
29. Me gusta visitar a mis clientes
Me gusta centrarme en los detalles cuando lo es necesario
- 30.

- Tengo mucha energía
Soy optimista y no me dejo perturbar
31. Prefiero improvisar antes que prepararlo todo
Me gustan los proyectos con una cierta complejidad
32. Soy muy cuidadoso y diligente al presentar un trabajo
Me gusta ser de utilidad para los demás
33. Me organizo con el fin de prever todas las eventualidades
Me gusta la novedad y el riesgo
34. Me gusta lo desconocido
Prefiero trabajar en equipo a trabajar solo(a)
35. Soy combativo(a)
Me gusta la precisión
36. Soy prudente a la hora de tomar decisiones
Tengo en cuenta las apariencias
37. Intento ante todo convencer
Me gusta ser el responsable
38. Soy muy paciente con los demás
No pierdo de vista mis intereses ni los de mis jefes
39. Necesito trabajar con métodos rigurosos para ser eficaz
Para tener éxito en las ventas, cuento con mi intuición
40. Me manejo bien con las cifras al analizar situaciones complejas.
Soy meticuloso cuando presento un trabajo
41. Me gusta tener el control de los acontecimientos
Sé mantener la sangre fría
42. Tengo una buena resistencia física
Soy tranquilo(a) y reflexivo(a)
43. Me gusta seducir y actuar con astucia
Me gusta la objetividad
44. Me preocupo de lo que la gente piensa de mi
Suelo olvidar mi vida personal cuando trabajo
45. Me gustaría desplazarme frecuentemente
Me gusta lo desconocido
46. Me gustan las ventas difíciles
No busco el enfrentamiento
47. Soy perfeccionista y me interesan los detalles
Necesito sobre todo tener una visión global
- 48.

- Soy sensible a los problemas de los demás
Me gusta planificar las tareas y prever los resultados a largo plazo
49. Deseo trabajar con total autonomía
Trato mi horario fijo de trabajo con flexibilidad y disponibilidad
50. Tengo mucha energía
Me gusta anticipar las consecuencias de las acciones
51. Sé que palabras utilizar para convencer a los demás de mis opiniones
Me expreso con claridad yendo directo al grano
52. Es sobre el terreno donde busco servir a los demás
Prefiero el trabajo de concepción y de estrategia
53. Me gusta la precisión
Soy una persona muy espontánea
54. Prefiero ser responsable de mi propio trabajo y tomar decisiones por mí mismo(a).
Sé prever y anticipar

Anexo 2. Test de inteligencia emocional

Test de Inteligencia Emocional

Instrucciones: A continuación, encontrará 40 preguntas sobre su vida cotidiana, actual y futura., cada una con dos afirmaciones. Para cada pregunta, señale la afirmación que mejor le corresponda. Puede ser que ninguna de las dos afirmaciones propuestas se ajuste exactamente a su perfil. En ese caso, elija la que más se aproxime.

En algunas de ellas, debe posicionarse en una escala de 1 a 3 puntos:

- 1+: Me siento identificado(a) plenamente
- 2 : Me siento identificado(a) más o menos
- 3-: No me siento identificado(a)

Para la pertinencia de sus resultados, le invitamos a contestar de una manera espontánea y sincera.

1. A veces prefiero cambiar de dirección cuando estoy frente a grandes dificultades.

1 (+) 2 3 (-)

2. Cuando alguien quiere hablarme:

- a. Le escuchó atentamente, aunque tarde en abordar los hechos.
- b. Le ánimo, si es posible, a ir directo al tema.

3. En el trabajo, uno tiene cosas mejores que hacer que atenuar las pequeñas susceptibilidades de cada uno.

1 (+) 2 3 (-)

4. A veces me siento tenso(a) sin razón.

1 (+) 2 3 (-)

5. Cuando tengo que expresarme en público:

- a. Esto suele asustarme.
- b. Esto suele estimularme.

c. No me afecta en exceso.

6. En una tienda, me siento atraído(a) por una mini-cadena. Mi presupuesto me lo permite, pero mi esposo(a) me dice que tenía previsto(a) regalármela el próximo mes.

a. La compro a pesar de todo, no quiero esperar.

b. Negocio con él (ella) para conseguirlo antes asumiendo parte del costo.

c. Decido esperar al próximo mes.

7. Me entusiasmo fácilmente ante cualquier cosa.

1 (+) 2 3 (-)

8. Uno de sus compañeros parece preocupado:

a. Le pregunto lo que le molesta para ayudarlo.

b. Le recuerdo que estoy dispuesto(a) a escucharlo si lo desea.

c. Mientras no se dirija a mí, prefiero no implicarme en el asunto.

9. Cuando me comparo con otros:

a. Me siento pequeño(a) e insignificante

b. Me siento bien y acorde conmigo mismo(a)

c. Siento orgullo, porque me siento privilegiado(a)

10. Dos compañeros empiezan a levantar el tono de voz en una conversación:

a. Prefiero mantenerme a distancia de dicha discusión

b. Intento tranquilizarlos inmediatamente

c. Intento tranquilizar el ambiente con una broma

11. Soy muy sensible a todo lo que pueda ocurrir en mi círculo extra-familiar.

1 (+) 2 3 (-)

12. Es el (la) moderador(a) de una reunión en la que una persona critica a otra ausente:

a. A pesar de todo, piensa que es mejor dejar que cada uno se exprese

b. Lo convoca en su despacho con el fin de decirle que no tolera esta actitud indigna

- c. Le reprocha delante del grupo que el hecho de criticar a un colega no le parece correcto

13. A veces, me siento nostálgico(a) sin saber por qué.

1 (+) 2 3 (-)

14. Acaba de realizar una venta o firmar un contrato importante:

- a. Su radiante sonrisa revela un sentimiento de victoria
- b. Evita manifestar signos de satisfacción
- c. En un tono caluroso, agradece a su interlocutor la confianza depositada

15. Los fracasos que puedo experimentar tienen generalmente poco impacto sobre mi estado de ánimo.

1 (+) 2 3 (-)

16. Es responsable de prospección de una compañía de seguros. Tras una mañana de llamadas, ningún cliente está interesado; usted piensa.

- a. Quizá no esté verdaderamente hecho(a) para este trabajo.
- b. Voy a tratar de abordar a los clientes de otra manera
- c. Hoy no es mi día

17. Los pequeños problemas de los demás no me afectan en exceso.

1 (+) 2 3 (-)

18. Soy muy púdico(a) en lo que concierne la expresión de mis sentimientos.

1 (+) 2 3 (-)

19. Cuando tengo que trabajar en un grupo:

- a. Prefiero no destacar en el equipo con el fin de conservar una cierta seguridad
- b. Prefiero liderar el grupo aunque esté expuesto a las críticas de los demás

20. A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme entender.

1 (+) 2 3 (-)

21. Cuando aumenta la tensión entre una persona y yo, no estoy totalmente seguro(a) de lo que siento.

1 (+) 2 3 (-)

22. Tengo mucha habilidad para conciliar a personas que no consiguen entenderse.

1 (+) 2 3 (-)

23. Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo:

- a. A veces tengo tendencia a enfadarme
- b. Raramente manifiesto mis emociones de manera extrema
- c. Me refugio en el mutismo

24. Cuando una tarea me interesa menos, veo sobre todo sus aspectos negativos.

1 (+) 2 3 (-)

25. A veces dudo de mis capacidades.

1 (+) 2 3 (-)

26. En el trabajo o en los estudios, tengo más bien tendencia a :

- a. Asignarme objetivos muy elevados que sobrepasan lo que se espera de mí
- b. Limitarme de entrada a hacer lo que se espera de mí, en vez de arriesgarme a hacer las cosas mal

27. Cuando una persona me inspira algún sentimiento, se lo digo.

1 (+) 2 3 (-)

28. Me dicen que soy susceptible.

1 (+) 2 3 (-)

29. Comunico mi desacuerdo con una sonrisa y nunca mostrando agresividad.

1 (+) 2 3 (-)

30. Cuando siente cólera o exasperación :

a. La expresa lo más rápidamente posible con el fin de que no se acumule

b. La reprime con el fin de no dejarla explotar brutalmente

c. La expresa intentando no ofender a las personas que le rodean

31. Cuando siento una emoción, siempre sé cuál es la causa.

1 (+) 2 3 (-)

32. Estoy siempre preparado(a) para defender mis opiniones en público, sin importar las consecuencias.

1 (+) 2 3 (-)

33. A menudo me siento feliz sin saber por qué.

1 (+) 2 3 (-)

34. Cuando se trata de presentar un producto o una idea a un grupo de personas, prefiero usar palabras:

a. Matizadas y neutras con el fin de ser lo más creíble posible.

a. Un poco más fuertes, incluso exageradas, con el fin de transmitir mejor el mensaje.

35. Me cuesta simpatizar con un individuo que tiene puntos de vista opuestos a los míos.

1 (+) 2 3 (-)

36. Cuando tengo que esperar mi turno haciendo cola, suelo impacientarme.

1 (+) 2 3 (-)

37. Siempre consigo imponerme en.

1 (+) 2 3 (-)

38. Cuando hay un choque de intereses:

a. A veces pienso que es más útil solucionar los conflictos yo mismo(a)

b. Hay que hacer todo lo posible para alcanzar un compromiso, aunque esto implique una reducción en la productividad del grupo.

39. Tengo dificultad para decir no.

1 (+) 2 3 (-)

40. Está reunido(a) con todo su equipo, una persona resta al margen del grupo:

- a. Le anima para que se integre en el grupo
- b. Le deja tranquilo, piensa que tiene que tener sus motivos para mantenerse fuera del grupo
- c. Bromea con él con el fin de relajar el