



1	DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO.	2
1.1	INTRODUCCIÓN.	2
1.2	HISTORIA.	3
1.3	MISIÓN.	3
1.4	VISIÓN.	3
1.5	VALORES.	4
1.6	ÉPOCAS DE CAMBIO EN GRUPO JOSKE'S.	4
1.7	NEGOCIOS JOSKE'S.	5
1.8	ORGANIGRAMA GENERAL.	6
1.9	¿QUÉ HACE DIFERENTE A LA EMPRESA?	7
1.10	BENEFICIOS PARA EL PERSONAL.	8
2	DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.	9
2.1	VENTAS – MARCO CONTEXTUAL.	9
2.2	POBLACIÓN OBJETIVO.	9
2.3	DEMOGRAFÍA DEL ÁREA DE VENTAS.	10
	ANTIGÜEDAD.	16
2.4	ÍNDICE DE ROTACIÓN 2012.	19
2.5	IMAGEN CORPORATIVA.	19
2.5.1	Logo de la empresa.	19
3	ALGUNAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	20
3.1	LEMA.	20
3.1.1	El área de comunicación interna establecerá las siguientes propuestas.	20
3.2	MATRIZ DE MENSAJES. EJEMPLOS DE CARTELES. (BOCETOS).	21
3.3	INVENTARIO DE TALENTO HUMANO.	22
3.3.1	Proceso de Inventario de Talento Humano.	25
3.4	CAPACITACIÓN PARA REPRESENTANTES DE VENTAS.	25
4	CONCLUSIONES.	27



1 Descripción del Contexto.

1.1 Introducción.

El área de ventas no ha sido capacitada durante la vida de la empresa, por lo que, hoy en día, la empresa sufre una crisis en los ingresos, ya que las ventas han disminuido de forma considerable pero no se ha perdido ser la empresa líder en joyería fina de fantasía.

La última capacitación que se dio a esta área fue hace un año, cuando se entregaron los uniformes a las representantes de ventas y está fue sobre servicio al cliente.

En el mes de octubre de 2011, por primera vez se uniformó a las asesoras lo cual causó una motivación en las representantes, pero el ciclo de duración fue de tres meses lo que causó una grave desmotivación e impacto en los ingresos a la empresa.

Cabe señalar que los dos gerentes de ventas tienen una antigüedad de 15 años. pero jamás han recibido alguna capacitación que puedan permear a sus representantes.

Desde agosto del 2011, se liquidó al director del área comercial y en estemomento el puesto está vacante, sólo se cuenta con dos gerentes regionales que tratan directamente con las representantes y un Gerente de Ventas que trata con los colaboradores de esta área en general.

Viendo la geografía de la población de esta área, las zonas que más ventas tienen es el Distrito Federal en la zona sur, después el Distrito Federal en la zona norte, la zona sureste, la zona pacífico y la zona del bajío.

En cuanto a edad, las zonas afortunadamente cuentan, por lo menos, con una asesora que tiene 8 o más años de antigüedad, por lo que es un punto a favor para capacitar sólo a estas asesoras, retenerlas y que ellas permeen su *knowhow* con las de más “joven” antigüedad en la empresa.



Otro problema que se ha detectado es la “piratería” de los mismos clientes; es decir, Sanborn’s, El Palacio de Hierro, Liverpool o Sears les pagan más a nuestras representantes; por lo que no dudan en irse con los clientes directos de Grupo Joske’s. Aquí, según pláticas con representantes y gerentes regionales, el problema principal es que no hay capacitación de la empresa hacia las asesoras y tampoco existe un sentido de pertenencia.

1.2 Historia.

Grupo Joske’s es una empresa 100% mexicana, familiar, fundada formalmente el 20 de marzo de 1948. Está dedicada al diseño, desarrollo y aprovechamiento de marcas, comercialización sistematizada, así como asesoría en punto de ventas. Inicialmente trabajó con firmas como son: Guy Laroche, Nina Ricci y Tommy Hilfiger. Hoy en día, las nuevas marcas son: 1928, Artre .925, Carré, Emanuel Ungaro, Mossimo, Steve Maden, Steelx y Vatican Library Collection.

La empresa cuenta con 350 empleados, los cuales se dividen en: 120 operativos, 150 empleados administrativos, 80 asesoras de ventas (las cuales no se sienten identificadas ya que no trabajan en el corporativo, si no en las distintas tiendas departamentales).

1.3 Misión.

Ser la empresa líder en joyería fina de fantasía y accesorios de uso personal cautivando los sentidos de nuestros clientes al ofrecer la mejor imagen de valor para cada uno de los segmentos de mercado.

1.4 Visión.

Expandir nuestro negocio, nacional e internacionalmente, a través del desarrollo de marcas propias y licenciadas, dando la mayor importancia a nuestra fabricación la cual deberá producir piezas que respondan a las tendencias más actuales conservando una excelente calidad con costos y eficiencias, que nos permitan ofrecer a cada uno de nuestros consumidores una experiencia de compra única.



1.5 Valores.

Perseverancia: Para nunca abandonar nuestros sueños y ser tenaces para alcanzar nuestras metas.

Justicia: En la valorización de nuestra gente.

Honestidad: Al ser conscientes de nuestros actos.

Respeto absoluto: Para todos los involucrados en la operación.

La combinación de todos estos valores, nos lleva al valor principal, el cual es la *Firme vocación de servicio*.

1.6 Épocas de cambio en Grupo Joske's.

1988: Inicia proyecto Promociones Especiales vendiendo joyería a empresas de venta directa y bancos de renombres, en lo que se refiere a premios y estímulos, y también se crea un departamento de diseño altamente calificado.

1993: Se decide enfocarse a la joyería invirtiendo en una fábrica moderna y eficiente.

1994: Nace ILÉ, empresa que vende a través de su sistema personalizado de distribución.

1996: Se monta una fábrica nueva de joyería importando equipo nuevo y eficiente para poder ser competitivos.

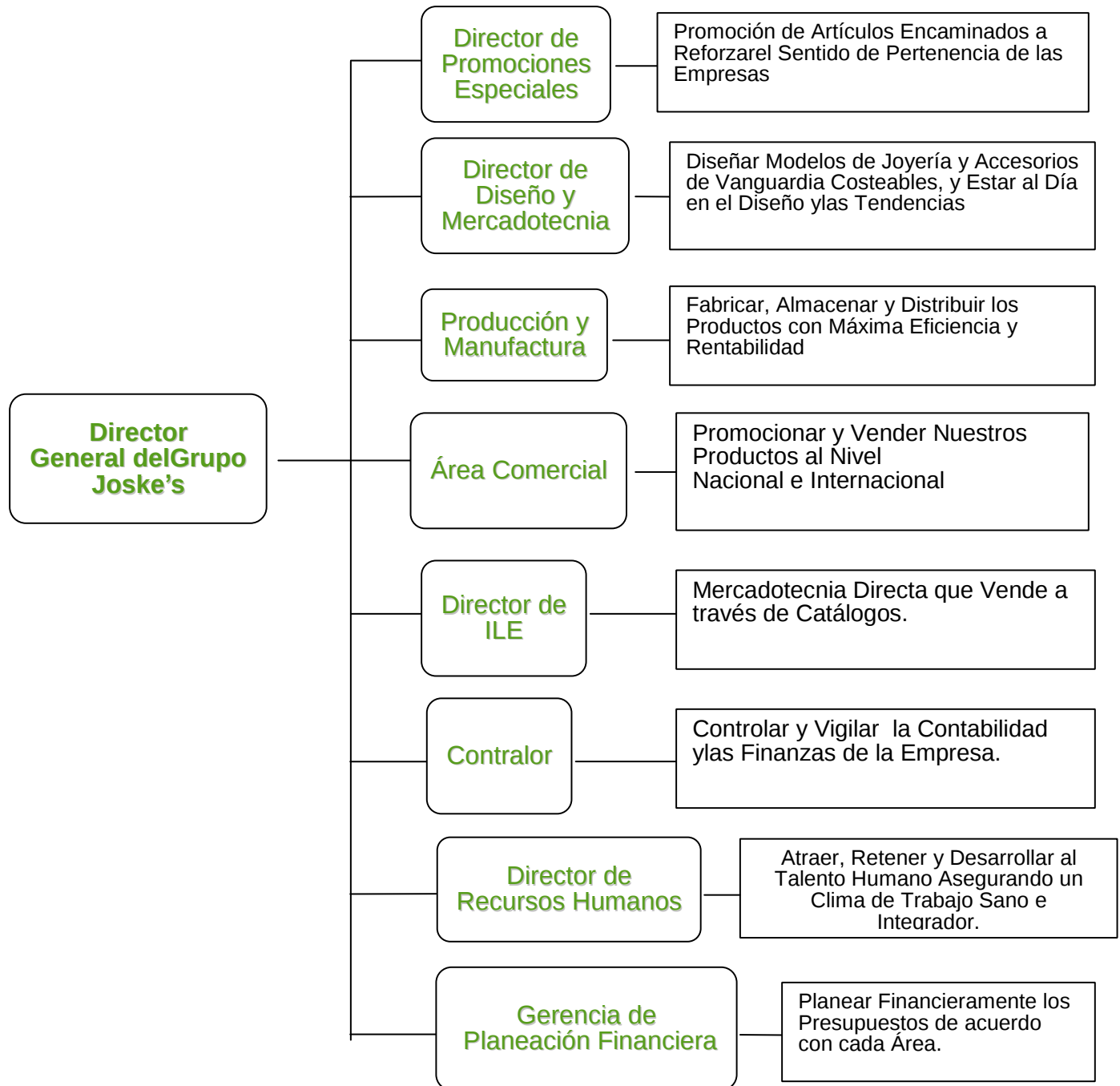


1.7 Negocios Joske's.

ILÉ Joskes:	Dedicado a la venta por catálogo de los productos de JOSKES.
Joskes de México:	Dedicado al diseño, fabricación y distribución de joyería fina y de fantasía.
Promociones Especiales:	Promocionar artículos encaminados a reforzar el sentido de pertenencia de las empresas.
Nadav:	Empresa dedicada a la producción de joyería de oro y plata.
Tecnocent (Red Lemon):	Dedicado a la venta de innovadores gadgets en México.



1.8 Organigrama General.





1.9 ¿Qué hace diferente a la empresa?



Somos una empresa que cuenta con mas de 60 años en el mercado



Diseños creativos y de vanguardia con marcas importantes



Calidad en nuestros productos



Distribución de ventas a nivel nacional e internacional.



1.10 Beneficios para el personal.



Atractivos descuentos en nuestros productos para nuestros empleados



Agradable ambiente de trabajo.



Comedor en nuestras instalaciones.



2 Descripción de la Problemática

2.1 Ventas – Marco Contextual.

El área de ventas está compuesta de la siguiente forma.

- La parte administrativa la cual está compuesta por:
Director de ventas.
Gerente de ventas.
Tres asistentes de ventas que se dedican a las labores administrativas.
- La parte de asesoras de ventas compuesta por:
Dos gerentes regionales a nivel nacional.
Cuatro supervisoras de ventas a nivel nacional. (Divididas estratégicamente según las zonas).

2.2 Población objetivo:

120 asesoras de ventas: divididas en las siguientes zonas:

El orden está ordenado, de acuerdo con las ventas, de mayor a menor número de ventas.

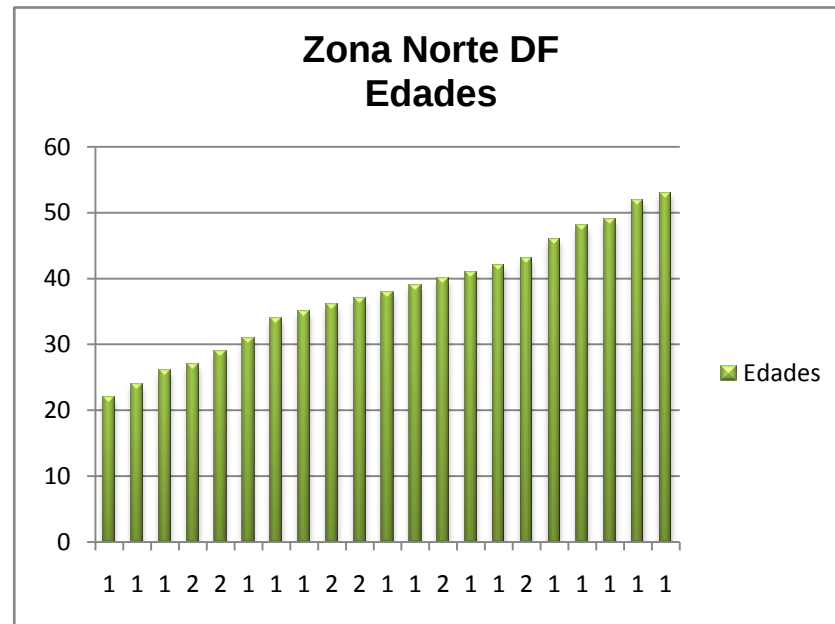
1. D.F.: Sur.
2. D.F.: Norte.
3. Sureste.
4. Norte.
5. Pacífico.
6. Bajío.



2.3 Demografía del área de ventas.

Edades.

Zona Norte DF Cuadro 1	
Edades	Personas
22	1
24	1
26	1
27	2
29	2
31	1
34	1
35	1
36	2
37	2
38	1
39	1
40	2
41	1
42	1
43	2
46	1
48	1
49	1
52	1
53	1
Total de población: 27	

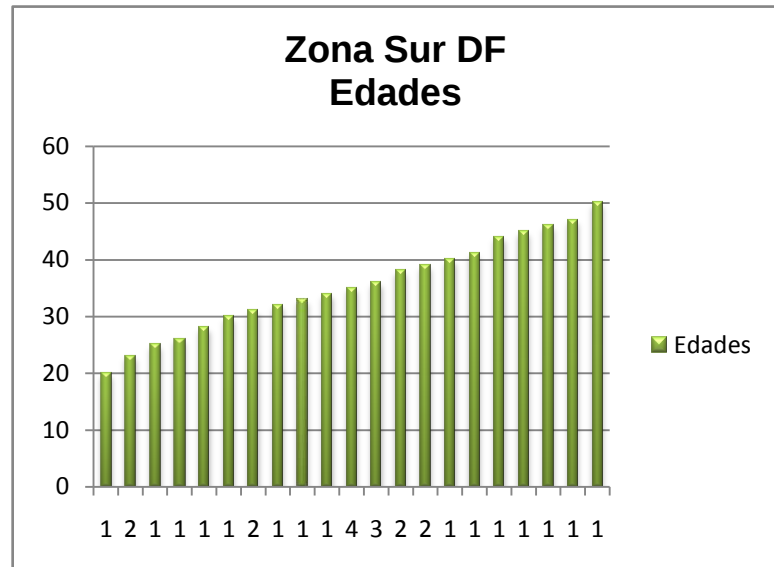


Interpretación: en la zona norte DF, el rango de edad va de los 22 años a los 53, las edades más pobladas con 2 asesoras de ventas son los 27, 29, 36, 37, 40 y 43 años.
Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Edades.

Sur DF Cuadro 2	
Edades	Personas
20	1
23	2
25	1
26	1
28	1
30	1
31	2
32	1
33	1
34	1
35	4
36	3
38	2
39	2
40	1
41	1
44	1
45	1
46	1
47	1
50	1
Total de población: 30	



Interpretación: En la zona sur DF, las edades van

desde los 20 años hasta los 50, siendo la edad donde hay más personal los 35 años con 4 asesoras de ventas.

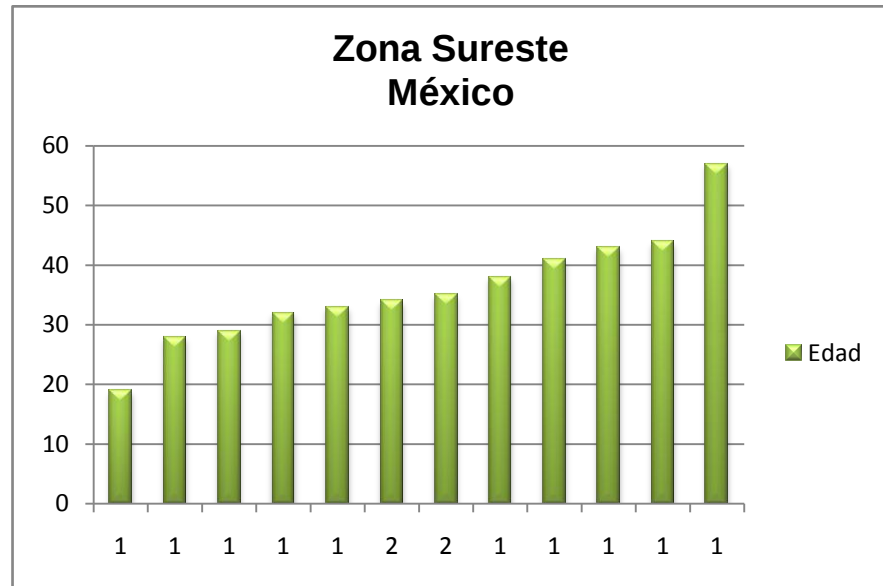
Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Edades.

Zona Sureste Cuadro 3	
Edades	Personas
19	1
28	1
29	1
32	1
33	1
34	2
35	2
38	1
41	1
43	1
44	1
57	1

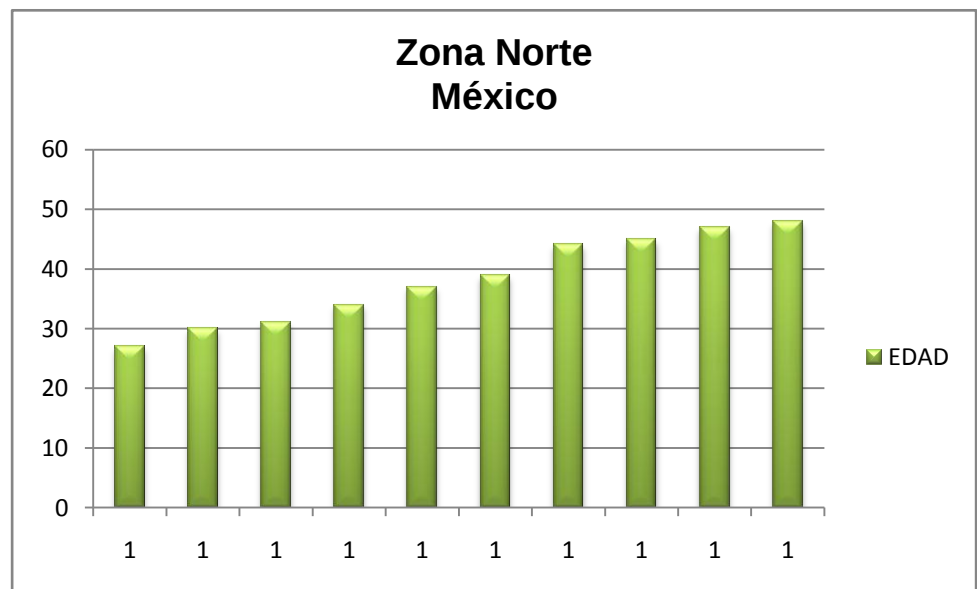
Total de población: 14



Interpretación: En la zona sureste, el rango de edad va de los 19 años a los 57, las edades más pobladas con 2 asesoras de ventas son los 34 y 35 años.
Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>

Zona Norte Cuadro 4	
Edades	Personas
27	1
30	1
31	1
34	1
37	1
39	1
44	1
45	1
47	1
48	1

Total de población: 10

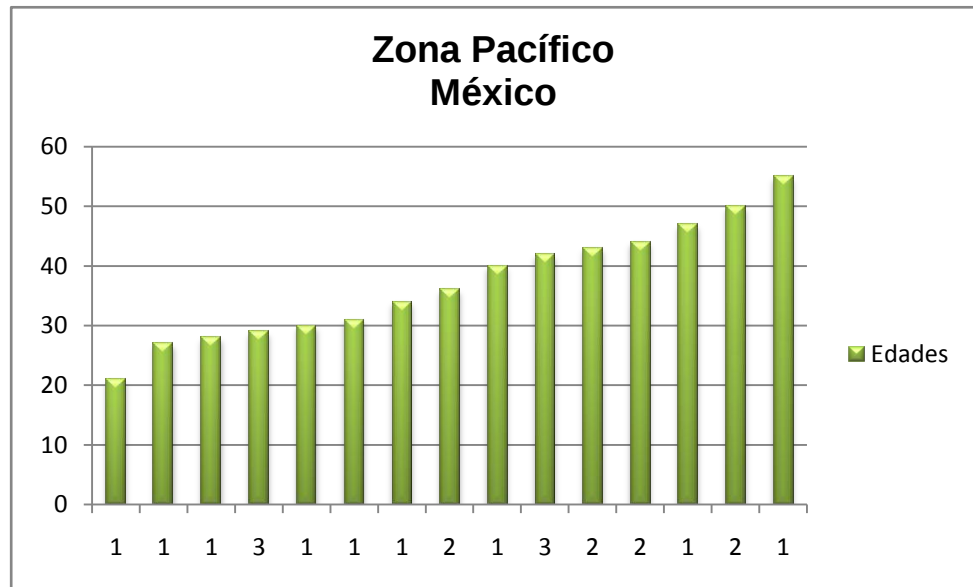


Interpretación: En la zona norte del país, el rango de edad va de los 27 años a los 48, todas las edades cuentan con una asesora de ventas.
Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Edades.

Zona Pacífico Cuadro 5	
Edades	Personas
21	1
27	1
28	1
29	3
30	1
31	1
34	1
36	2
40	1
42	3
43	2
44	2
47	1
50	2
55	1
Total de población: 23	



Interpretación: En la zona pacífica del país, el rango de edad va de los 21 años a los 55, las edades con más representantes de ventas son 29 con 3 y 42 con 3 asesoras también.

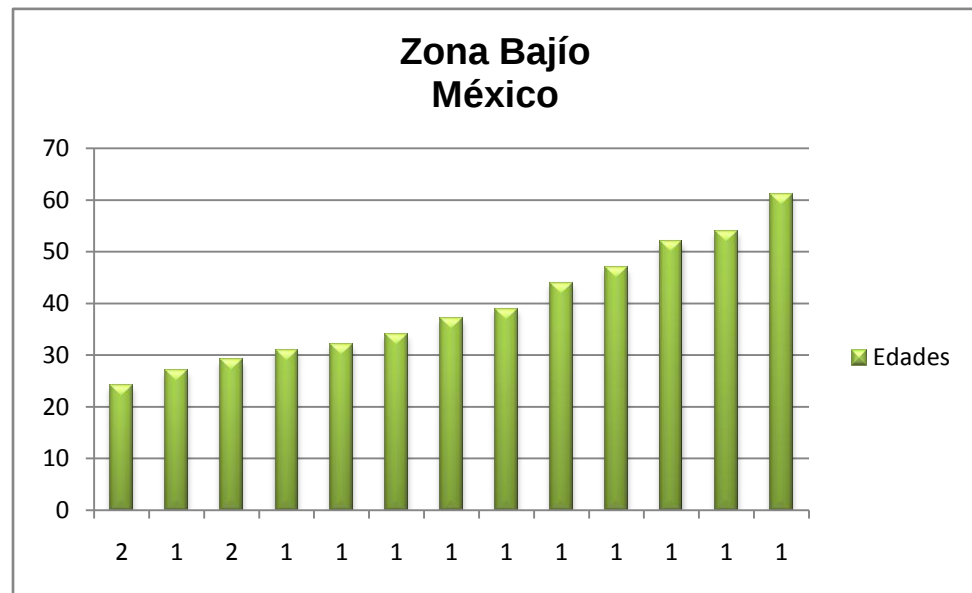
Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Edades.

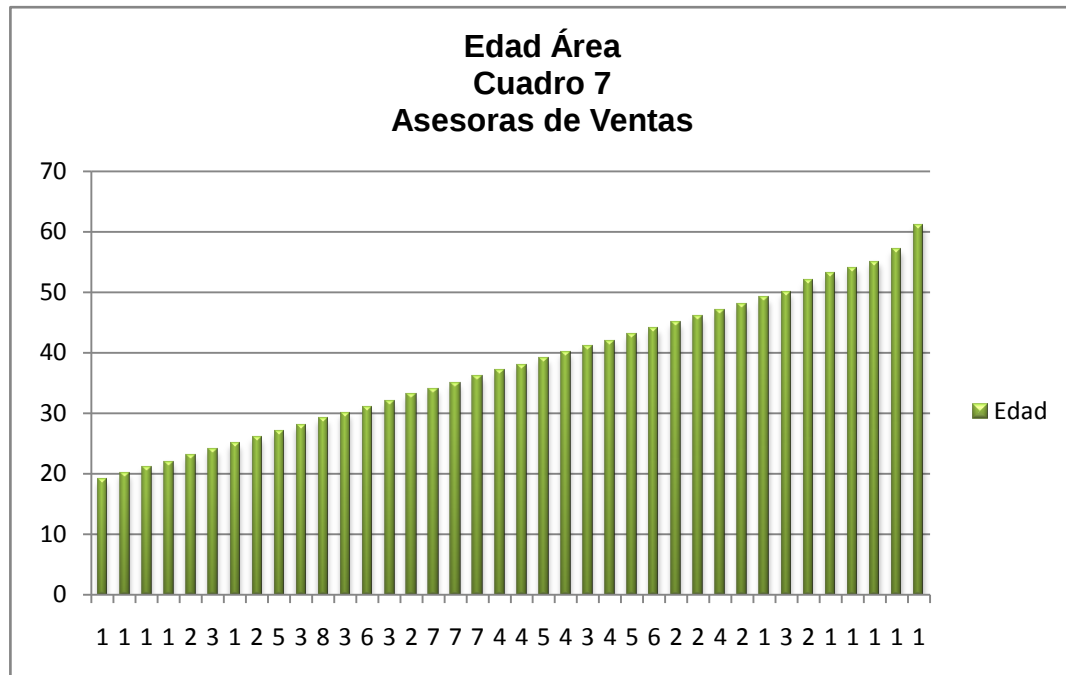
Zona Bajío Cuadro 6	
Edades	Personas
24	2
27	1
29	2
31	1
32	1
34	1
37	1
39	1
44	1
47	1
52	1
54	1
61	1

Total de población: 15



Interpretación: En la zona bajío del país, el rango de edad va de los 24 años a los 61, las edades con más representantes de ventas son 24 con 2 y 29 con 2 asesoras también.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Interpretación: las edades que dominan en el área de asesoras de ventas son de 34 - 44 años ya que en total hay 56 personas que se encuentran en esta zona. Las personas con más edad son 8 que van de los 50 a los 61 años de edad, por lo que se puede aprovechar su *knowhow* para capacitar a las demás.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Antigüedad.

Antigüedad Zona Sur DF	
Años Ant.	Personas
0	3
1	2
2	3
3	1
4	2
5	4
6	3
7	4
9	1
10	2
13	1
14	1
16	1
18	1
21	1



Interpretación: En la zona sur DF, los rangos de antigüedad que predominan son 4 personas con 5 años y 4 personas con 7 años, aquí está la persona con más antigüedad en la parte de asesora de ventas con 21 años laborando como tal.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>

Antigüedad Zona Norte DF	
Años Ant.	Personas
0	2
1	6
2	3
3	3
4	3
5	1
6	2
7	1
8	1
9	1
15	3
19	1
20	1



Interpretación: En la zona norte DF, los rangos de antigüedad que predominan son 6 personas con 1 año y 3 personas con 15 años, aunque se encuentra otra persona con antigüedad de 20 años.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Antigüedad.

Antigüedad Zona Sureste Mex	
Años Ant.	Personas
0	2
1	4
2	1
4	2
5	2
6	1
9	1
13	1



Interpretación: En la zona sureste Mex, los rangos de antigüedad que predominan son 1 persona con 4 años y 2 personas con 4 años y 2 personas con 5 años, aunque se encuentra otra persona con antigüedad de 13 años.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>

Antigüedad Zona Norte Mex	
Años Ant.	Personas
2	2
3	1
4	1
6	3
7	2
8	1



Interpretación: En la zona norte Mex, los rangos de antigüedad que predominan son 3 personas con 6 años y 2 personas con 7 y 2 años respectivamente, aunque se encuentra otra persona con antigüedad de 8 años.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Antigüedad.

Antigüedad Zona Pacífico Mex	
Años Ant.	Personas
0	2
1	5
2	1
4	2
5	5
6	4
7	2
8	1
9	1



Interpretación: En la zona pacífico Mex, los rangos de antigüedad que predominan son 1 personas con 5 años y 5 personas con 5 años respectivamente, aunque se encuentra otra persona con antigüedad de 9 años.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>

Antigüedad Zona Bajío Mex	
Años Ant.	Personas
0	2
1	1
2	3
3	2
4	2
5	1
7	2
8	1
13	1



Interpretación: En la zona bajo Mex, los rangos de antigüedad que predominan son 3 personas con 2 años y 2 personas con 7 años respectivamente, aunque se encuentra otra persona con antigüedad de 13 años.

Fuente Intranet Grupo Joske's: <http://192.168.10.1>



Afortunadamente, en cada zona del área de asesoras de ventas se cuenta con alguna colaboradora que tiene experiencia, por lo menos de 8 años para arriba, la más experimentadas están en el distrito federal, en la zona sur con 21 años de antigüedad y en la zona norte con 20 años de antigüedad para aprovechar su *knowhow*, podemos apoyarnos en ellas para capacitar a la fuerza de ventas establecida en el área de representantes o asesoras y ayudándonos con un par de capacitadores que las orienten sobre los temas.

En las demás zonas se podría aplicar la misma logística para cada una de ellas que la de mayor experiencia comparta el *knowhow* ante cada una de sus compañeras representantes.

2.4 Índice de rotación 2012.

En el año 2012, contemplando desde el primero de enero hasta el 31 de julio, las entradas de personal a esta área han sido de 19 personas y las salidas de 27, lo que nos da un 23% de índice de rotación para el área de ventas, lo cual nos habla de que el tiempo de duración en la empresa es corto y se puede observar en la antigüedad al ver que sólo hay dos personas con más de 20 años en esa área.

2.5 Imagen corporativa.

2.5.1 Logo de la empresa:

GRUPO JOSKE'S



3 Algunas Alternativas de Solución

3.1 Lema:

No existe un lema para la empresa pero se propone lo siguiente para el área de ventas.

3.1.1 El área de comunicación interna establecerá las siguientes propuestas:

- Carteles de apoyo a las asesoras. Implementar en la página web y en los pizarrones posters con mensajes de apoyo a las asesoras
- Información sobre números de ventas en la página web. Para que el personal pueda conocer las ventas de la empresa
- Inducción en línea. Para que las asesoras de nuevo ingreso puedan saber la historia de la empresa así como su filosofía institucional (misión, visión, valores).
- Reconocimiento individual por mejores ventas a asesoras en página web y pizarrones de la empresa. Para que el personal las identifique y este reconocimiento sea mensual.
- Reconocimiento por mejores ventas y dividido en zonas. Que se le dará al gerente de cada zona para que lo comparta con sus asesoras.
- Establecer actividades de integración con asesoras de ventas y empresa.



3.2 Matriz de Mensajes. Ejemplos de carteles. (Bocetos).

Imagen: Asesora con cliente (Será realizada por el área de diseño y com. Int.) Texto: Eres el contacto final con el cliente. esta el trabajo de 600 empleados. Eres parte de Joske's	Imagen: Piezas de joyería. (Será realizada por el área de diseño y com. Int.) Texto: Porque detrás de esta pieza de joyería, Eres parte de Joske's
Imagen: Asesora en tienda Texto: Porque tú eres la razón de que conozcan Nuestras marcas. Eres parte de Joske's	Imagen: Personal de Joske's Texto: Porque gracias a tus ventas Joske's avanza día con día. Eres parte de Joske's



3.3 Inventario de Talento Humano.

Aún no se cuenta con un sistema avanzado para tener, en una base de datos, la información de la empresa; por lo que el siguiente formato es el que funciona como inventario de talento humano.

Cada una de las colaboradoras, asesoras de ventas, completa el formato que se integra al expediente, este es un proceso totalmente pasado ya que no se está aprovechando la tecnología y facilidad al hacerlo electrónico.

El formato es el siguiente:

GRUPO JOSKE'S

Con la finalidad de conocer las actualizaciones y modificaciones en tus datos personales, laborales y trayectoria por favor llena el siguiente formato.

Datos Personales			
Nombre: _____		Foto:	
# de empleado: _____			
Dirección: _____			
Edad: _____	Estado Civil: _____	Fecha de Nacimiento: _____	
NSS: _____		Fecha de Ingreso: _____	
Teléfono de Contacto: _____		Teléfono de emergencia: _____	
Teléfono Celular: _____		Correo electrónico personal: _____	
Hijos:	Si: ☐	No: ☐	
Perteneces a algún club deportivo/social/cultural:	Si: ☐	No: ☐	
¿Qué actividad realizas?: _____			
Tienes algún familiar trabajando en Joske's:	Si: ☐	No: ☐	
Nombres: _____			

Datos Académicos			
Estudios Realizados: _____		Universidad: _____	
Fechas de estudios: _____		Titulado: ☐	Pasante: ☐
Estudias Actualmente: ☐ Si ☐ No		Nombre del curso: _____	
Diplomado: ☐	Posgrado: ☐	Especialidad: ☐	Maestría: ☐ Doctorado: ☐
Licenciatura: ☐	Prepa: ☐	Otro: ☐	
Datos Laborales			
Puesto actual: _____			
Años de experiencia en el área:			
0 - 3 años		11 - 15 años	
4 - 5 años		16 o más	
6 - 10 años			



Funciones principales:	
Funciones de mayor experiencia:	
Funciones desempeñadas en tu trayectoria laboral:	

Desempeño Laboral	
-------------------	--

¿Cómo evaluarías tu desempeño dentro de tu departamento?

Sobresaliente	
Aceptable	
Medio	
Bajo	

¿Qué consideras que hace falta en tu área para poder lograr un mejor desempeño?

ÁREAS DE INTERÉS	
------------------	--

¿Cuáles son los conocimientos dentro de tu departamento que te gustaría desarrollar en tu área de trabajo?



MANEJO DE SOFTWARE		
	%	
Word		Otro:
Excel		
Power Point		
Photoshop		
Rhino		
¿Qué software te gustaría aprender a utilizar?		

Gracias por tu participación en la actualización de tus datos

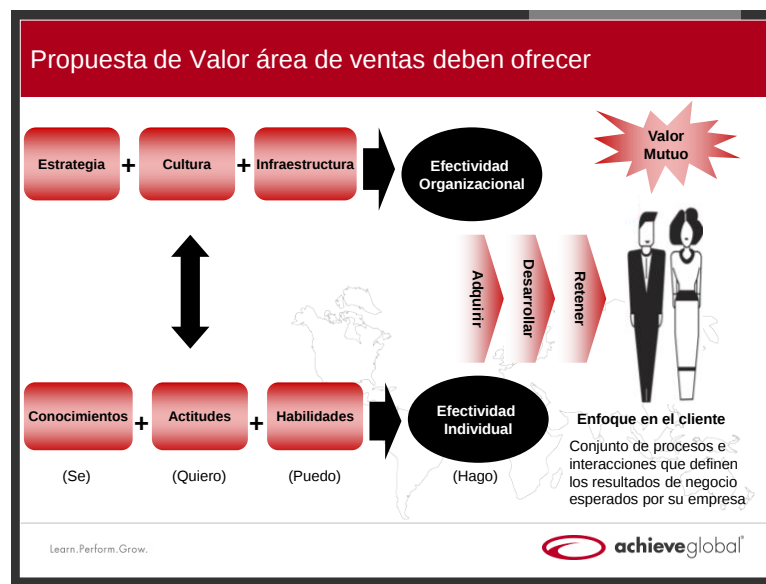


3.3.1 Proceso de Inventario de Talento Humano.

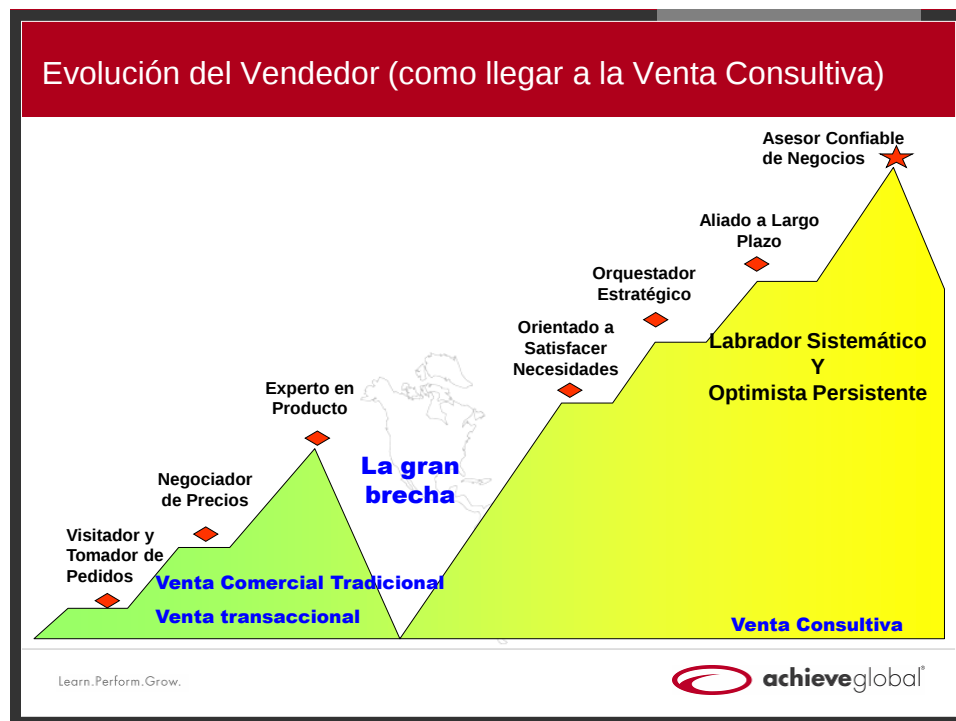
1. El departamento de recursos humanos envía por correo electrónico al área administrativa de ventas el formato.
2. El área administrativa de ventas envía a los gerentes y supervisoras el formato.
3. Los gerentes y supervisoras recaban electrónicamente la información solicitada para llenar el formato, creando un archivo para cada una de las asesoras de ventas.
4. Los gerentes y supervisoras regresan, vía correo electrónico, al área administrativa de ventas los archivos electrónicos con la información recaba.
5. El área administrativa de ventas manda los archivos electrónicos a recursos humanos, quienes imprimirán y archivarán en expediente la información o la mantendrán electrónicamente dependiendo de la decisión del director de recursos humanos.

3.4 Capacitación para representantes de ventas.

Se propone trabajar con el proveedor *AchievementGlobal* para capacitar a la fuerza ventas, cabe señalar que sólo será a las cabezas, gerente de ventas, gerentes regionales y supervisoras todos ellos permearan la capacitación al nivel nacional.



Se seguirá este esquema para llegar a la venta consultiva y nuestro representante de ventas sea un asesor confiable de negocios para el cliente directo que es la tienda o el usuario final de la joyería.





4 Conclusiones.

El área de ventas se preocupará por capacitar a sus cabezas principales del departamento para que éstas, a la vez, permeen la información a las representantes.

Se harán carteles de motivación con mensajes alusivos a la empresa y qué significa ser representante de ventas, éstos se colocarán en las tiendas donde tenemos representantes para lograr un plus en las representantes.

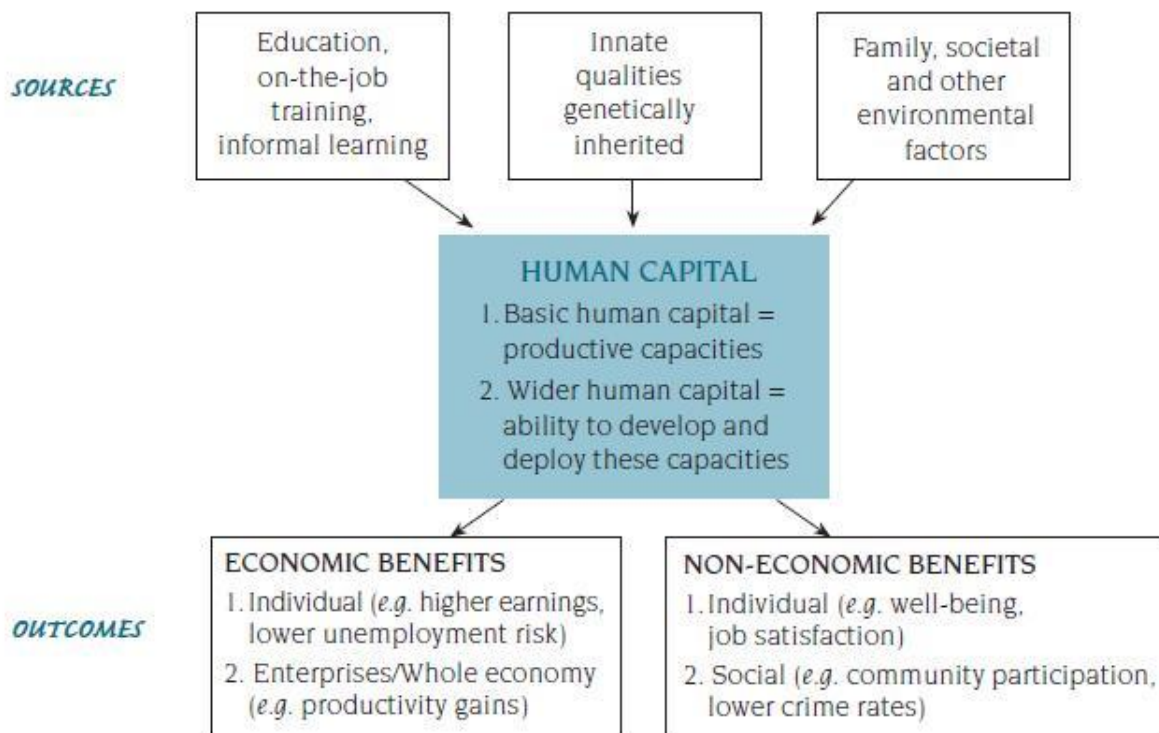
A principios de mes, por medio de la intranet y los medios de comunicación de la empresa, se conocerá al representante estrella del mes para que sea conocido por toda la organización.

Se cambiará el uniforme de los representantes anualmente, se utilizarán los colores corporativos. Se les entregará tres juegos de joyería cada tres meses con los colores corporativos.

La capacitación será en el corporativo que se encuentra en el Distrito Federal y durará una semana, se capacitará anualmente.



Figure 5.1 Human capital – sources, aspects and outcomes



Se seguirá un proceso muy parecido al que se revisó en la lectura de “Rethinking Human Capital”, ya que se tratará de establecer fuentes para producir capacidades que ayuden al desarrollo tanto de la empresa como de la persona, logrando beneficios económicos para la empresa (subir las ventas) y para la asesora (mejores percepciones) e implícitamente vendrán los beneficios sin valor económico como son: desarrollo, bienestar en el trabajo, participación en demás áreas, capacitación.