

**Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla**

Facultad de Administración de Empresas

**" ESQUEMA ESTRUCTURAL DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA"**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

PRESENTAN:

**ENNA GISELA FLORES FIGUEROA
JOSÉ FRANCISCO AGUILAR FLORES**

NOVIEMBRE 1999



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue; a 08 de noviembre de 1999

**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
P R E S E N T E**

La presente hace constar mi total aprobación a la Tesis con el tema:


**“ESQUEMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA
UNA PEQUEÑA EMPRESA”**

Que los alumnos elaboraron para la realización de su examen profesional que para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

ENNA GISELA FLORES FIGUEROA	21963
JOSÉ FRANCISCO AGUILAR FLORES	21422

Misma que cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

ATENTAMENTE
“La Cultura al Servicio del Pueblo”


Lic. Francisco Álvarez Arango
Director de Campaña Financiera de la UPAEP
Asesor de Tesis

AGRADECIMIENTOS

- **A MIS PADRES:** Por haber hecho posible, que hoy logre ser lo que soy, por su gran apoyo, y por todo lo que me han brindado siempre
- **A MIS HERMANOS:** Ana y Toño, gracias por todo su apoyo, y por su Compañía
Cindy, te dedico este trabajo, y espero logres todo lo que te propongas en tu vida Siempre contarás conmigo
- **A MIS AMIGOS** Quienes, han sido para mi un verdadero apoyo, en los momentos que los he necesitado En especial Paco, Rafa, Nando y Juan Carlos
- Y a todos aquellos que me ayudaron a culminar mi carrera Muchas Gracias

ENNA G FLORES FIGUEROA
PUEBLA, PUE 1999

- **A DIOS**

Por darme la oportunidad de vivir y ver realizada mis metas

- **A MIS PADRES (SILVIA Y NICOLAS)**

Quienes con esfuerzo y trabajo han hecho de mi una persona con valores humanos bien definidos como la honradez, la perseverancia , la gratitud, la firmeza, etc y han depositado la confianza en cada uno de los proyectos que he desarrollado y han estado conmigo hombro a hombro y noche a noche Gracias

- **A MI ESPOSA (MARIA ELENA)**

Quién me apoyo desde un principio y hasta el final de esta meta, por estar conmigo en las buenas y en las malas y por ser la mejor compañera del mundo.

- **A MI HIJA (ARIADNA MICHELLE)**

Por despertar en mi una nueva etapa de mi vida, con ganas de salir adelante, con actitud triunfadora , este trabajo te lo dedico a ti

- **A LIC. ENNA FLORES FIGUEROA**

A ti Enna un agradecimiento especial por permitirme compartir una experiencia nueva que durante el desarrollo de este proyecto tuvimos muchas desviaciones de nuestro objetivo, sin embargo con esa visión y ese carácter que te distingue logramos enfocar nuestro objetivo y poder así ver nuestro sueño realidad

Gracias

JOSE FRANCISCO AGUILAR FLORES
PUEBLA, PUE 1999

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

ABSTRACT 3

ANTECEDENTES 5

CAPITULO PRIMERO

ADMINISTRACION DE VENTAS

1.1 Definición de Administración de Ventas 7

1.2 Importancia de la Función de Ventas 7

1.3 ¿Qué son las Ventas? 8

1.4 Esencia de la Administración de Ventas 8

1.5 El proceso de Ventas 9

CAPITULO SEGUNDO

LAS VENTAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

2.1 La Empresa y el empresario 17

2.2 Tipos de Empresa 17

2.3 Clasificación de las empresas 19

2.4 Concepto de la Pequeña Empresa 22

2.5 Características de la Pequeña Empresa 23

2.6 La estructura de la pequeña empresa. 23

2.7 La pequeña empresa en México: Retos y Oportunidades 24

2.8 Las Ventas, en un esquema de micro y pequeña empresa 27

CAPITULO TERCERO

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

3.1 Departamentalización y Organización	28
3.2 Principios básicos para organizar las Ventas	29
3.3 Pasos básicos para Organizar las Ventas	30
3.4 Tipos estructurales de Organización de Ventas	33
3.5 Funciones Básicas del Departamento	33
3.6 Relación del departamento de Ventas con otras áreas	34
3.7 El papel del Director del Departamento de Ventas	35
3.8 Objetivos, Políticas y Procedimientos	36
3.9 Descripción de Puestos	37

CAPITULO CUARTO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

4.1 Reclutamiento y Selección; Generalidades	38
4.2 Detección de necesidades para el reclutamiento	42
4.3 Diseño y Técnicas para la correcta definición de perfiles de puestos	43
4.4 Proceso de Selección del Gerente de Ventas	47
4.5 Proceso de Selección de los Agentes de Ventas	49
4.6 Pruebas de aptitud aplicables para el área de ventas	50
4.7 Interpretación de Resultados	50

CAPITULO QUINTO

DIRECCION Y MOTIVACION DE VENTAS

5.1 Incentivos y Motivadores en el área de ventas	52
5.2 Compensación económica y moral	53
5.3 Capacitación y Adiestramiento	56
5.4 Métodos de Supervisión	61
5.5 La Dirección de el departamento	62
5.6 Los agentes de Ventas: Expectativas y Necesidades	63
5.7 Técnicas y Métodos de Control	64
5.8 Análisis y Evaluación de Resultados	66
5.9 Calidad y Servicio en las actividades de Ventas	67

CAPITULO SEXTO

LA MERCADOTECNIA PARA EL ÉXITO EN VENTAS

6 1 Mercadotecnia y Ventas	69
6 2 El concepto clave: Mezcla de Mercadotecnia	71
6 3 Publicidad y Promoción	72
6 4 Precios y Políticas de Precios	75
6 5 Investigación de Mercado	77
6.6 Canales de Distribución .Determinación de Zonas de Venta	78
6.7 Pronóstico y Planeación de Ventas	80

CAPITULO SEPTIMO

PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

7 1 Misión del Departamento	86
7.2 Objetivos y Políticas de Ventas	86
7.3 Organigrama propuesto del departamento	88
7.4 Definición y perfiles de puestos	90
7.5 Reclutamiento y Selección de los Agentes de Ventas	98
7.6 Programas y procedimientos de la fuerza de ventas	101
7.7 Incentivos y Motivadores	109
7.8 Mecanismos de Control y Supervisión	113
7 9 Estrategias de Promoción y Distribución	116

CONCLUSION	118
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	119
---------------------	-----

INTRODUCCION

Es importante que hoy las empresas se vayan preparando con una visión hacia el nuevo milenio. Se debe ser competitivo y altamente asertivo en la toma de decisiones. Una respuesta hacia esta nueva era, es este estudio, realizado para facilitar a las empresas a desarrollar de una manera clara y sencilla una de la áreas más importantes en una organización, la cual nos atreveríamos a denominar como columna vertebral de cualquier entidad lucrativa : Las Ventas.

Este proyecto tiene como finalidad, proporcionar un manual o guía al pequeño empresario, es decir, una herramienta que le sirva para poder estructurar en su organización, el área de ventas, de una manera más profesional y formal para hacer rendir todos los recursos con los que cuenta la organización

Comenzamos el proyecto haciendo un cuadro teórico de conceptos necesarios en la administración de ventas, donde en primer termino debemos entender que es la administración de ventas y su importancia, como es sabido una de las profesiones más antiguas son las ventas, tras años se han manifestado diferentes modelos de ventas, pero en esencia todas son iguales y tienen una misma finalidad, satisfacer necesidades.

Se analizaron diferentes modelos y técnicas, sin embargo nosotros hemos adoptado un modelo el cual consideramos el más factible y sencillo a desarrollar.

Para poder entender la aplicación del esquema consideramos conveniente partir de la clasificación de los diferentes tipos de empresa y sus características, donde estamos convencidos que es en la pequeña empresa donde se debe trabajar fuerte para poder alcanzar mejores resultados, ya que en la actualidad México enfrenta nuevos retos y nuevas oportunidades en otros mercados, donde se debe trabajar con calidad y mantener una imagen y posicionamiento de mercado, Todo esto a través de empresas realmente estructuradas y sólidas.

Para alcanzar una buena organización es necesario pisar en terreno firme y construir con bases sólidas aquella estructura que deberá ser la empresa del mañana

Toda organización tiene una estructura y hemos decidido hacer llegar al empresario algunos conceptos básicos y principios fundamentales para poder levantar un gran rascacielos , le mostramos funciones, roles, objetivos, políticas y procedimientos importantes para el buen desarrollo de cualquier programa o estrategia en ventas.

Un punto que debe preocuparnos, es la manera en que se debe reclutar, seleccionar y contratar al personal que habrá de representarnos en el mercado y ser el primer canal para poder obtener ingresos, no hemos dado a la tarea de incluir técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección con la finalidad de ser mas asertivos en nuestras contrataciones e ingresar al personal idóneo para cualquier organización, también contamos con una serie de herramientas para conocer e interpretar resultados de algunos exámenes psicológicos.

En las organizaciones es importante que exista un buen método de supervisión el cual ayudara a controlar y analizar los resultados del área de ventas, tanto la supervisión como la dirección debe de ir acompañada de ciertas compensaciones, incentivos y motivadores los cuales puedan satisfacer las expectativas y necesidades del personal de ventas, un punto importante para el logro de los objetivos del área de ventas es la capacitación y adiestramiento, en este proyecto analizamos algunos tipos de métodos y técnicas para desarrollar con eficacia y eficiencia la motivación y dirección en ventas.

Toda organización debe de ir acompañada de un plan mercadológico para enseñar, mostrar y hacer llegar sus productos o servicios, pero no sin antes conocer algunos conceptos básicos que son aplicados al área de ventas es necesario conocer la relación que existe entre mercadotecnia y ventas, así como saber en que consiste la mezcla de mercadotecnia , otro punto que no podíamos dejar pasar es la manera en que las organizaciones deben de estudiar los diferentes métodos de hacer publicidad y promoción así como el de establecer precios y políticas de ventas todo esto a través de una investigación de mercado.

Otro aspecto relevante es la manera en que vamos a hacer llegar todos y cada uno de los productos necesarios para satisfacer las necesidades del mercado a través de la buena selección de los canales de distribución, considerando con anterioridad una buena planeación y pronostico de las ventas esperadas .

Como ultimo punto tratamos de ejemplificar mediante la aplicación de todos y cada uno de los conceptos anteriores a una pequeña empresa la cual lleva por nombre “rubio hermanos papelerías”, en donde detallamos paso a paso, un esquema estructural del departamento de ventas para una pequeña empresa.

ABSTRACT

Nowadays is very important that the enterprises have a preparation with a vision toward the new milenium . We must be skillful and competitive taking decisions This study is a answer toward the new era, it makes easier the development. In to the must important area that we call the principal structure of an organization " the sales " .

The purpose of this project is give to the small manager a manual or guide, a tool that with help you , with the structure of your organization , a profesional and formal woy , and improve the resources of the organizations.

The beginning of this proyect is make a summary of the concepts about sales administration, where the first will be understand What is sales administration and the important of this. Haw we know the sales are one of the oldest profesion. We Know different Kinds of sales but they have the same essence and purpose : satisfy necessities.

Analyzing differents models and techniques , we choose one model feasible and with easy development.

For understand the aplication of the this tecnic we considered convenient start with the classification of the different kinds of enterprises and their caracteistics, principally in the small enterprises where we have to work hard for obtain better results because Mexico confront new challenges and oportunities in others markets now.

Where we must work with quality and maintain an image and rank in the market all this, toward the solids and estructures enterprises.

To have a good organization consist in build with solid bases an structure of the future enterprise .

All organization have an structure and we have decided give to the manager some basis concepts with this, for can build a big skyscraper , we give us some functions roles, objectives , politics, and procedures for a good development of a program or sales strategy.

An important point is the form of recruiting , select and trade people who will be representing us in the market being the first way to obtain entries. For select and trade people we include some techniques and procedures for can trade the ideal person for any organization . We included some tools for can enterpret results of the psicology test too

In the enterprises is important have outstanding method of supervition it will help in the future for controlling and analyze the results of the sales area

The supervition and managment needs some incentives wich must be satisfy the necessities of the sales employers An important point to obtain the objectives in the sales area is the capacitation and trainning in this proyect we analyzed some kinds of methods

and techniques to develop with efficacy and efficiency the sales management and to brat the people

Any organization must be accompanying for a marketing plan, to teach, show and offer their service and products , but before we must be know some principals concepts applied to the sales area , is necessary know the relation between marketing and sales , so that know the mixture of marketing , other point that we didn 'nt forget is different kinds of making publicity and promotion that analize the enterprises so that establish prices and pilitics of sales all this toward a marketing investigation

Other outstanding point is the form in wich the products will go to arrive to the marketing and satisfy necessities toward the good selection of distribution channel, consider a good plan and forecast that we have working

Finally we give us an example appying all the previous concepts to small enterprises named " Papelería Rubio Hnos. " where we explian step by step a structural schemre of sales departament for the small enterprises.

ANTECEDENTES

La actividad de comercio o ventas como actualmente es denominada, tiene sus inicios desde las primeras transacciones realizadas por el hombre primitivo al efectuar el llamado "trueque", entre pieles de animales, espinas de pescado con las que cocían las pieles, y la sal con la que cocinaban sus alimentos; Actividades preponderantemente derivadas de la caza. Más tarde, comenzó una forma de actividad comercial basada en actividades agrícolas y de confección de vestimentas, fomentando más y mejores tratos comerciales de intercambio de satisfactores.

Alrededor del año 2000 a.C. los Fenicios, desarrollan la actividad de comercio, manteniendo tratos con Europa, Asia y Africa preponderantemente.

Del Medio Oriente, obtenían sus transacciones en oro, plata, marfil y piedras preciosas. Con Egipto traficaban algodón, grano, tejidos y vino, explotaron la plata de España y el estaño de la Gran Bretaña. Llegando a su apogeo en el Mediterráneo Oriental en el siglo XII a.C.

Los Fenicios, siendo los grandes transportistas de la época se dedicaron preferentemente al comercio intermedio múltiple, a partir de las ciudades fortificadas (Sidón, Tiro, Biblos, Gaza, etc.) que aunque separadas entre sí, estaban unidas por fuertes lazos económicos y constituían una federación.

La necesidad de controlar sus operaciones comerciales en tan extenso espacio de actividad, contribuyó a la creación del alfabeto y a la difusión del uso de la moneda.

La Cultura Griega por su parte, (año 800 al 200 a.C.) presentó grandes desarrollos para la actividad comercial, dando cabida al primer sistema monetario y crediticio, y a toda una organización tributaria organizada.

Grecia, manejó con éxito el comercio de la alfarería, los mármoles y los cobres. De entre los productos naturales de su región fueron objeto de comercio preferencial el aceite de oliva y el vino. Sirviendo de intermediarios, además a otros países.

Una contribución importante para el comercio, fue la de Roma, al instituir las normas legales que regulaban y controlaban las actividades comerciales. Dando origen a las primeras codificaciones sobre el préstamo, la obligatoriedad de su restitución y normas sobre la cuantía y pagos de intereses. Se regularon los contratos de compraventa y se dieron los primeros pasos para institucionalizar las asociaciones mercantiles. También se introdujo el concepto de peaje en los cambios, para el transporte de mercancías.

Roma comerciaba con ganado, marfil, seda, lana, miel, cueros y pieles. Así mismo fueron objetos de su comercio el trigo, la cebada, el algodón, el lino, el papiro, aceite, vinos, el hierro, plomo, oro y plata entre otros.

En la edad Media se generalizó el sistema monetario metálico siendo los monarcas y los señores feudales quienes tenían el derecho de la acuñación. Durante esta época, se originan diversas instituciones de crédito y préstamo, aparecen los agentes monetarios en distintas plazas, los cambistas, los comisionistas y asociaciones mercantiles, además de rudimentarias instituciones bancarias.

Una importante aportación, es el perfeccionamiento de los sistemas de contar y medir, facilitando las transacciones comerciales. Así mismo la aparición de los Mercados, perdurando hasta nuestros días.

Un paso importante durante la Edad Media, fue la aparición de una nueva institución mercantil de excepcional importancia. Los Gremios, los cuales regularizan la actividad comercial. Los Gremios, llegan a adquirir tanto poder que obtienen el monopolio de venta de ciertos productos y prohíben su venta al que no perteneciera al gremio correspondiente.

En la cultura Azteca, por su parte, la actividad del vendedor, se dividía en dos grandes grupos: "Tlanamac" vendedor no especializado, que ejercía la actividad con los productos que el mismo obtenía, cosechaba o manufacturaba y actuaba solo en los mercados. Y "Pochtecatl", vendedor especializado cuya actividad única era la venta y preferentemente el comercio exterior. Nadie podía ser Pochtecatl si no era hijo de Pochteca o por privilegio especial de Teculi o jefes del Gremio

Dada la multiplicidad y complejidad de las relaciones comerciales no existía una moneda única, pero diferentes objetos las reemplazaban en las transacciones, como fueron: mantas, canutillos de pluma, plumas raras, cacao, tachuelas, cobre. etc., dificultando la acumulación de riqueza y severas repercusiones sociales..

Al llegar los conquistadores Españoles, este comercio organizado y esta forma de vida desapareció completamente.

En la edad contemporánea(1789 Revolución Francesa hasta 1900), se imprimen nuevas características a la actividad comercial La aparición de la máquina de vapor transforma la economía

La Revolución Industrial del siglo XVIII, produce muchas transformaciones, dando origen a la creación de almacenistas, mayoristas y detallistas que organizan y encauzan los productos hacia el consumidor final. Así como también a la organización de los primeros agentes de ventas o vendedores como actualmente se les conoce.

CAPITULO PRIMERO

ADMINISTRACION DE VENTAS

1.1 Definición de Administración de Ventas

En la actualidad, la administración se encuentra en todas las actividades humanas, y sin lugar a dudas en todas las entidades económicas, considerando las áreas que la conforman, entre las cuales figuran las Ventas, como punto crucial de su organización

La Administración de Ventas, por su parte, comprende la dirección y control de los agentes; su reclutamiento, selección, adiestramiento, preparación, asignación de tareas, así mismo la elaboración del presupuesto y táctica de ventas; la coordinación de la investigación de mercados, la publicidad, la promoción de ventas y el mercadeo, y la integración en el programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.

En tal virtud, *la Administración de Ventas, es la coordinación de todas y cada una de las actividades que sirvan para el sano desarrollo y desenvolvimiento de la actividad de ventas.*^{*1}

1.2 Importancia de la Función de Ventas

No puede haber éxito empresarial, sin ventas. De hecho, ambas forman una interrelación sencilla y de acción mutua. De tal precepto, se fundamenta la importancia de las ventas, en cualquier ámbito comercial o de servicios.

Toda empresa se enfrenta a distintas fuerzas y alternativas de promoción en la comercialización de sus productos o servicios, por lo que resulta vital, hacerse acreedor de una fuerza de ventas que permita el desarrollo de todas las actividades que conlleven al sano crecimiento de la empresa, logrando determinar que tanto énfasis se les puede otorgar a la publicidad en relación con el esfuerzo personal de ventas, así como que tan necesario resulta aplicar mayores controles en el abastecimiento de productos con mayor movilidad en el mercado.

Por lo que es importante mantener un equilibrio entre la publicidad y la labor de la fuerza de ventas en cada organización, considerando sus capacidades propias y el giro principal de las mismas, no desdeñando la gran importancia de las ventas para su supervivencia.

En razón a tal importancia, las ventas deberán efectuarse en apego a ciertos principios y normas para una mejor realización de las mismas, lo que constituye la administración de la ventas, abarcando la dirección, integración, organización y control del personal dedicado a ellas.

^{*1} Canfield, Bertrand R. "Administración de Ventas" Ed Diana Pag 19

1.3 ¿Qué son las Ventas?

El concepto de ventas se inicia a partir de los productos ya existentes en la empresa, y su función está relacionada con la transacción y promoción de los mismos con el fin de estimular los motivos y necesidades de compra.

Para entender más claramente lo que son las Ventas, resulta interesante exponer algunas ideas:

- ✓ La Venta es una transacción mercantil en la que se busca la satisfacción de una necesidad a cambio de dinero , promesa de pago o su equivalente.²
- ✓ La Venta, es aquel contrato por el cual se transfiere de una persona a otra, algún bien por un precio convenido.³

Complementando tales conceptos, podríamos concluir:

Las ventas, son todas aquellas transacciones comerciales representadas por el intercambio de satisfactores entre una persona llamada vendedor y otra llamada comprador, en la cual, la primera entrega a la segunda un producto o servicio a cambio de que se le entregue una cierta cantidad de dinero.

Las premisas implícitas del concepto de Ventas son:

- La tarea principal de la compañía es obtener suficientes ventas para sus productos
- Los consumidores normalmente no comprarán lo suficiente de *motu proprio*
- Los consumidores pueden ser inducidos a comprar mediante diversos artificios que estimulen las ventas.
- Los clientes probablemente vuelvan a comprar y, aún en el caso de que no lo hagan, existen muchos otros consumidores

Tales premisas implican, según algunos mercadólogos, que las Ventas, son una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

1.4 Esencia de la Administración de Ventas

Desde diferentes puntos de vista, la esencia de la Administración de Ventas se encuentra en el manejo del factor humano, considerando la Dirección del personal de Ventas, desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación , hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias, así como de las Operaciones de Mercadotecnia, y la habilidad para propiciar el convencimiento del cliente a efectuar la compra.

² Cesin Sánchez, José Antonio, "Administración de Ventas" (Tesis) Pag 1

³ Hachette Castell "Diccionario Enciclopédico" Ed Castell Tomo 11 Pag 2242

En tal virtud, la Administración de Ventas en esencia, se encuentra conformada por una serie de operaciones o pasos interrelacionados hacia la consecución de un fin común: las Ventas y la Satisfacción de Necesidades, en donde intervienen la fuerza de trabajo, los compradores y la compañía considerando todo lo que ésta involucra.

A continuación trataremos de describir la relación de la Administración de Ventas con las funciones administrativas comunes, partes fundamentales de su esencia.

Características	Generación de Ventas	Planeación
Generalmente únicas	Imagen Pública de la Compañía	Organización
De la Administración	Interdependencia de los	Integración
De ventas	puestos en ventas	Dirección
	Responsabilidad de un presup.	Control
	Elevado.	

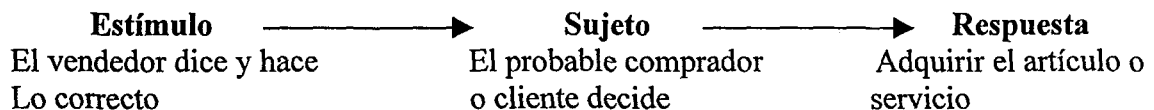
1.5 El proceso de Ventas

Existen diversos enfoques, en los que puede estar orientado el proceso de Ventas, demostrando las relaciones más comunes entre comprador y vendedor y la influencia de los factores que existen en sus medios, los cuales son los expuestos a continuación.

- El modelo de Estímulo-respuesta
- El método de fórmula
- La Formula de Brewster
- El modelo de necesidad-satisfacción.

El modelo de Estímulo-respuesta

El modelo de Estímulo-respuesta es el más sencillo de los cuatro enfoques. Su aplicación a las ventas postula el principio de que si el vendedor dice y hace lo correcto (es decir, si aporta el estímulo apropiado) el cliente o probable comprador hará la adquisición (o sea, que responderá al estímulo).



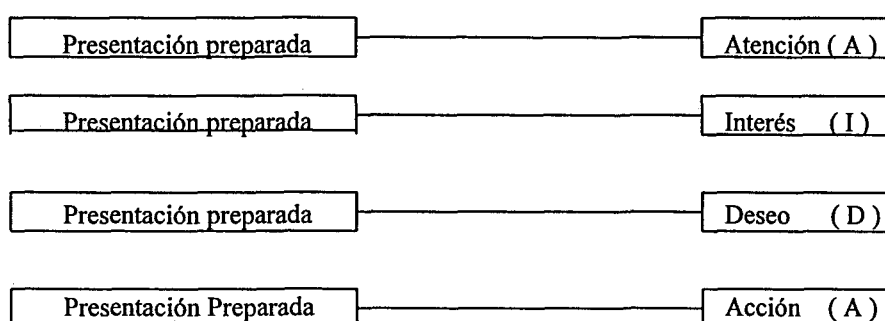
El modelo de Estímulo-respuesta puede resultar útil cuando la venta unitaria es pequeña y que se puede dedicar muy poco tiempo a la entrevista. Sin embargo, el uso de los estímulos estándar presenta ciertas dificultades, debido a la falta de individualidad en el modelo.

El método de Formula AIDA

La aplicación de un método de fórmula para enfocar el proceso de venta y compra implica que todos los clientes reaccionan igual. Este método supone que para lograr una venta, el vendedor debe conducir al cliente a través de una serie de pasos, que son los mismos para todos los clientes sin importar la situación. AIDA, significa *atención, interés, deseo y acción*

- Prestar atención a la presentación
- Interesarse en ella
- Desear lo que se le ofrece
- Actuar, comprando lo que ofrecen.

A veces se incluyen otros pasos que se refieren a la satisfacción y convicción del cliente.



Este Método puede ser útil siempre que los clientes en perspectiva tengan necesidades idénticas o por lo menos semejantes, lo cual no es muy posible.

La Formula de Brewster

Ray C. Brewster ha propuesto una fórmula algo más amplia . La principal diferencia entre su fórmula y el método AIDA es que la primera permite al vendedor ajustarse mejor al candidato en lo individual, basándose en los siguientes cuatro pasos:

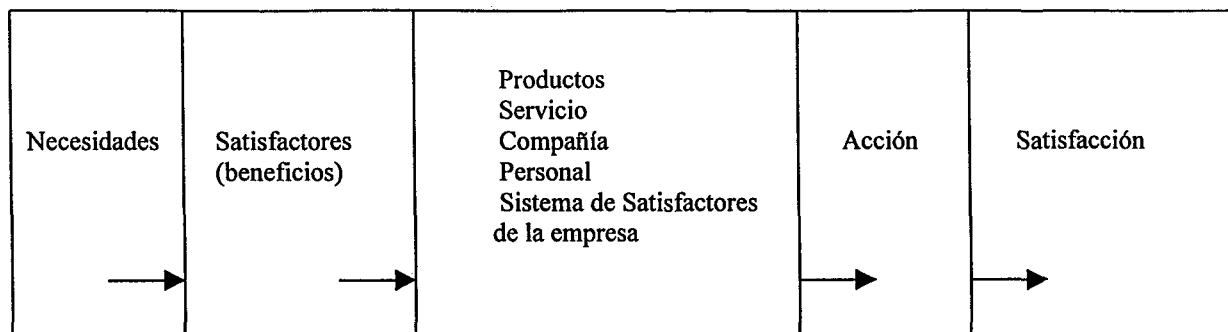
Paso	Expresiones que describen el paso.	Explicación
Paso 1	Exponer las ventajas	Hacer de las ventajas algo que el cliente necesita realmente Suavizar la situación de la defensa consciente Presentar las ventajas como algo lógico, posible y comprobable
	Establecer la aceptación Psicológica	En la presentación, relacionar las ventajas con el producto en forma natural Poner integridad en la Presentación
Paso 2	Hacer la oferta	Relacionar las ventajas con la proposición Provocar una actitud que signifique: "Deseo lo que propone" Demuestre las ventajas
	Relacionar el producto	Reforzar la situación psicológica dejando la decisión al cliente
Paso 3	Probar las ventajas	Probar únicamente las ventajas mencionadas (sin variación) Una vez probados los puntos, hacer un resumen claro Relacionar los puntos probados con la aceptación inicial Llevar control de las ideas del entrevistado Combinar los puntos 3 y 4 para intentar el cierre
Paso 4	Conclusión	Hacer referencia a la aceptación original Referirse a las pruebas Sugerir una acción positiva Mencionar de nuevo las necesidades del cliente
	Cierre	Dar alternativa y dejar que se elija la acción positiva

La fórmula de Brewster, al igual que AIDA, carga toda la responsabilidad al vendedor. Este debe manejar la situación de manera que garantice una secuencia determinada en las reacciones del cliente. El método trata de indicar detalladamente lo que el vendedor debe decir y hacer para lograr el comportamiento previsto.

El modelo de necesidad-satisfacción

Edward K. Strong, enunció el modelo de necesidad-satisfacción. De los cuatro modelos generales que representan el proceso de venta y compra, sólo éste se considera como un proceso interactuante y unificado. Por lo tanto, el modelo de necesidad-satisfacción, que comprende cinco etapas, tiene una aplicación más amplia y menos limitada que los estudiados antes.

Hay cinco etapas principales: necesidades, satisfactores, sistema de satisfactores de la empresa, acción y satisfacción.



Según el modelo de Strong, el proceso de venta y compra comienza por determinar las necesidades del cliente o probable comprador, posteriormente será necesario establecer los satisfactores de los “deseos” (o necesidades). La tercera etapa es la presentación del sistema de satisfactores de la compañía. Esto comprende la descripción de los beneficios derivados de los productos, servicios, imagen y personal de la empresa. La cuarta etapa es la Acción por parte del cliente o candidato. Esto significa una compra por parte del cliente, no una venta por parte del vendedor, y finalmente la quinta etapa es la Satisfacción

Esta etapa tiene la mayor importancia porque en la mayoría de los casos la empresa desea cultivar las relaciones comerciales constantes y no llevar a cabo únicamente ventas aisladas

El modelo de Strong, sin duda alguna es el más apegado a la realidad, sin embargo, actualmente, se han creado una serie de pasos que estructurarán un modelo general, considerando aspectos señalados por Strong, pero con algunas variaciones

PASOS DEL PROCESO DE VENTAS

El arte de Vender puede ser analizado, enseñado, aprendido y dominado, por medio de una serie de pasos a saber, los cuales pueden identificarse como sigue

- Prospección y calificación
- Contactos y principio de la venta
- La Presentación
- Manejo de las objeciones y de la resistencia a la venta.
- Cierre de la Venta
- Continuación

PROSPECCIÓN Y CALIFICACION

En la búsqueda de prospectos, el representante de ventas busca identificar al futuro cliente. Los clientes potenciales pueden provenir de clientes anteriores, amigos, de listas de afiliados a organizaciones, nuevos vecinos de la comunidad y similares

Una vez que han sido identificados los clientes potenciales, necesitan ser calificados; esto es, debe determinarse su capacidad financiera y su autoridad de compra por medio de herramientas de mercadotecnia, en este caso la previa segmentación del mercado.

Esta etapa, también denominada "acercamiento previo" es como un proyecto de investigación o planeación para una venta, en donde se trata de obtener toda la información acerca del cliente para facilitar la realización de la venta.

CONTACTOS Y PRINCIPIO DE LA VENTA

La aproximación a los clientes en potencia puede ser un procedimiento largo y tedioso, ya que en algunas ocasiones se hace necesario hacer varias visitas e intentos para la entrevista con el cliente en potencia.

Se debe conocer todo lo que sea posible sobre el negocio del cliente potencial, y la(s) visita(s) inicial(es) para romper el hielo deberán estar engranadas a lograr afinidad y receptibilidad con el cliente para que por lo menos escuche la presentación de la venta

Este es el punto en el cual toda la creatividad que pudiese poseer el vendedor, entra en juego, puesto que las necesidades y deseos de muchos clientes ya están adecuadamente cubiertas por los proveedores existentes.

El objetivo del vendedor en esta etapa, es ganar el interés del cliente y crearle una mentalidad receptiva.

LA PRESENTACION

La presentación consiste en una entrevista, que si bien puede ser muy corta, algunas veces puede prolongarse hasta por varias horas.

Una presentación de Ventas puede tomar dos direcciones. Puede en primer lugar demostrar los beneficios del producto o servicio O puede ser para agudizar la determinación de las necesidades del cliente por parte del vendedor, y sólo entonces presentar los beneficios de la venta adecuadas a las necesidades.

La finalidad de la presentación es crear en el cliente el deseo por el producto o el servicio que el vendedor ofrece. El deseo aumenta al mostrar las verdaderas ventajas del producto o servicio, especialmente aquellas que el cliente requiere. Es importante para el vendedor tomar en cuenta en ese momento los motivos de compra del cliente.

En la presentación es importante considerar aspectos tales como:

- Presentación Oral
- Indumentaria
- Sonrisa
- Saludo
- Voz
- Dicción
- Seguridad
- Argumentos confiables

En la actualidad, los vendedores de más éxito utilizan un método más especializado que se ajusta a la situación en particular y a las necesidades del cliente, considerando además de los factores antes mencionados, una estrategia más personalizada y de mayor flexibilidad. Esto puede implicar cierta exploración de las necesidades del cliente, y con más certeza implicaría una mejor preparación de parte del vendedor para obtener conocimientos suficientes sobre la compañía y los individuos responsables de tomar la decisión de compra.

MANEJO DE LAS OBJECIONES Y LA RESISTENCIA A LA VENTA

Las objeciones pueden presentarse en cualquier momento durante la presentación. El vendedor debe estar preparado para —e incluso dar la bienvenida— a ellas, ya que por lo general indican cierto interés inicial, y también ofrecen la oportunidad de presentar puntos de venta adicionales en el proceso de contestarlas. Las objeciones comunes, se refieren al precio, a la satisfacción con el proveedor actual, renuencia a tomar una decisión por el momento, falta de necesidad inmediata del producto, sentimientos negativos hacia la forma del vendedor, y la insistencia sobre tratos y ofertas especiales inaceptables. El vendedor debe anticipar tales objeciones y hacer planes sobre la forma de refutarlas.

Al resolver dudas y contestar preguntas, el vendedor deberá ganar la confianza de su cliente en sí mismo, en su empresa y en el producto o servicio que vende. Un buen vendedor debe vender, nunca discutir con un cliente, aun cuando las objeciones se basen en ideas erróneas acerca del producto.

CIERRE DE LA VENTA

La culminación del proceso de venta es el cierre de la misma. Toda la estrategia que usa el vendedor va dirigida a cerrar la venta; es decir, a obtener una acción favorable por parte del comprador. Viéndolo de otro modo, el vendedor puede manejar de manera excelente todo lo relacionado con el proceso de ventas y luego fallar irremediabilmente si el comprador no toma una decisión favorable. De modo específico, el cierre se puede definir como el esfuerzo que el vendedor hace para lograr que el comprador actúe de manera favorable al objeto de la visita.

Existen ciertos factores importantes que contribuyen a cerrar una venta, entre los cuales se encuentran:

- ✓ Ayudar al cliente a decidir
- ✓ Preguntar que artículo prefiere
- ✓ Saber apartar oportunamente los productos no deseados
- ✓ Utilizar el tacto
- ✓ Dar por hecho que la venta se ha realizado
- ✓ Escribir claramente todos los detalles de la orden
- ✓ Continuar la satisfacción del cliente

Hay dos razones muy comunes por las que no se logre cerrar una venta:

- La falta de confianza en sí mismos, en su compañía o en el producto que venden
- Tener miedo de gestionar un pedido.

El vendedor se debe adaptar con el cliente de tal manera que perciba las señales de éste de que está dispuesto a comprar. Independientemente de que el cierre sea el objetivo de la entrevista, el vendedor puede emplear varios métodos para lograr sus objetivos.

En la práctica, el vendedor combina los métodos de cierre en vez de emplear sólo uno. La elección depende en primer lugar de la estrategia que se adopte para vender de acuerdo a las necesidades del comprador.

Entre los métodos más comúnmente utilizados tenemos:

El método directo

Con este método, el vendedor solicita directamente a su cliente que adquiera, prescriba, recomiende o use su producto, una vez que se ha efectuado la presentación correspondiente. El comprador que esté seguro de sí mismo, tal vez aprecie la franqueza, mientras que la acción directa puede atemorizar a la persona insegura, provocando resistencia psicológica.

Este método consiste en resumir los puntos acordados con el cliente y así forzar la decisión de compra.

El método de la Demostración

Con este método el vendedor cierra la entrevista demostrando el producto o equipo. Con éste método se ejerce poca presión sobre el cliente y le cede el control de la situación de decidir la compra. Es un cierre muy apropiado para usarlo con el cliente cauteloso y escéptico.

El método de la elección positiva

Cuando se aplica este método, el vendedor presenta al posible cliente dos o tres opciones. Y le pregunta: ¿Prefiere A o B? Al cliente le resulta difícil contestar con una negativa. Un principio importante de este método es que, a medida que aumenta el número de alternativas u opciones, la decisión se torna más difícil y en consecuencia es menos probable que se produzca. Este método es particularmente apropiado cuando el vendedor percibe resistencia psicológica, y reduce al mínimo la posibilidad de resistencia haciendo que la decisión sea fácil y sencilla. Es muy efectiva con las personas indecisas.

El método del estímulo

Cuando el candidato tiene facultad para decidir, el vendedor le dará la debida importancia dentro de su empresa u otros departamentos, de esta forma logrará la venta otorgando la importancia y estímulo que merece el comprador, dado el grado de autoridad del mismo.

Consiste en dar a una de las personas indicadas para tomar las decisiones, la oportunidad de que su capacidad salga a la luz haciendo ver a los demás los beneficios que ofrece el producto o servicio.

El método de decisión mínima

Consiste en lograr que el cliente apruebe una o más características en vez de todo el producto o servicio. Esto puede ser muy efectivo si el vendedor enfoca la elección en aquellas características que poco antes, en el transcurso de la entrevista, produjeron interés o reacción positiva

CONTINUACION

En la actualidad, la continuación se está convirtiendo más importante que antes. La mayoría de las firmas reconocen que el éxito de sus operaciones dependen de clientes satisfechos que vuelvan a comprar. Por lo menos se sugiere, que el vendedor reafirme en el cliente lo prudente de su compra, debe manejar el pedido y la entrega en forma tan eficiente como sea posible, regresar a comprobar que el producto está funcionando en forma satisfactoria, y debe estar preparado a manejar con rapidez cualquier problema y a acelerar la reposición de algunas partes.

El vendedor debe saber que de una venta no realizada puede resultar una venta en un tiempo después, y que la reacción del vendedor al rechazo a comprar puede determinar la probabilidad de que esto suceda.

Esta ultima etapa, se basa en la continuidad reflejada en atención al cliente y la calidad en el servicio, que a éste se le otorgue

CAPITULO SEGUNDO

LAS VENTAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

2.1 La empresa y el Empresario

La empresa, tal como es considerada por algunos autores, es aquella *entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.*⁴

La palabra EMPRESA, se identifica con el esfuerzo y el riesgo; con el esfuerzo porque el hecho de montar un negocio requiere de intenso trabajo y con frecuencia de muchas más horas de arduo compromiso. Y con el riesgo porque para poner en marcha una idea se arriesgan los recursos con que se cuenta y en ocasiones el patrimonio familiar.

Por lo que es importante comprender que la empresa representa por naturaleza un riesgo permanente, en donde el capital y trabajo invertidos pueden llegar a perderse en su totalidad o bien fructificar en un éxito sin fronteras

La misión de una empresa es la producción y distribución de bienes y servicios, encaminados hacia la consecución de fines organizacionales, humanos y lucrativos

Dentro de este contexto, figura el crucial papel que desempeña el empresario para alcanzar tales fines.

A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los empresarios ha cobrado cada vez más importancia, destacando como una de sus habilidades esenciales La Administración.

El empresario, puede ser considerado, como *aquella persona con capacidad de aplicar sus habilidades técnicas, humanas, perceptivas y de diseño en pro de alcanzar el éxito de su empresa o ente económico*⁵

Dicho de otra forma, es la persona que estará encargada de dirigir el accionar técnico y humano de todos los recursos que conforman la empresa para alcanzar un fin u objetivo específico

2.2 Tipos de Empresas

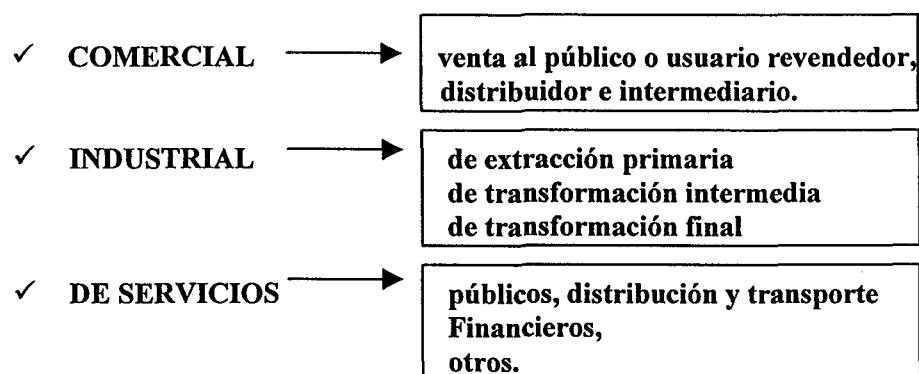
Las empresas se distinguen unas de otras por las diversas características que presentan en su estructura y funcionamiento, tales como.

- El Giro o Actividad Principal
- La Ubicación
- El tamaño y Estructura.

⁴ ⁵ Microsoft "Diccionario Enciclopédico Encarta 1998" (Software)

El Giro

Las empresas se agrupan por lo principal de su objeto u ocupación en.



Las empresas cuyo giro es el **comercial** se dedican a la compra y venta de productos, así como la distribución, administración y financiamiento de los mismos. Este giro se denomina comercial porque este tipo de empresas no realizan ninguna actividad de producción ni de extracción

Este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia

Tratándose de las empresas del giro **industrial** o también llamadas de Transformación, son las empresas que le hacen cambios a los productos a través de procesos llamados industriales hasta convertirlos en productos terminados para el consumo del público en general.

Las empresas de **servicios**, por su parte, no transforman ni comercializan productos, sino que primordialmente obtienen sus utilidades al dar un servicio. A este giro, corresponden todos aquellos talleres y despachos que prestan servicios de asesoría o que sirven de intermediarios entre proveedor de un servicio y el usuario, como las agencias de viaje, entre otras.

Ubicación

La ubicación es el domicilio de la empresa, el lugar donde se le puede localizar y tratar los negocios. Generalmente esta determinante las cataloga por zona geográfica y por localización.

Tamaño y Estructura

Esto tiene que ver con los aspectos físicos y económicos que se pueden observar como las instalaciones donde efectúe sus operaciones, la cantidad de personal que labore en ella, su nivel de ventas, su organización y estructura y el rendimiento económico que obtenga

2.3 Clasificación de las Empresas

Ciertamente, la clasificación de las empresas más usualmente empleada es con respecto a su tamaño o magnitud, considerando 4 categorías principalmente: micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Sin embargo, es importante clasificar a las empresas por otros aspectos importantes como son: Por su origen y por su capital.

1. Con respecto a su tamaño o magnitud, las empresas se clasifican en:

✓ MICROEMPRESA

Este tipo de empresa requiere de un total de hasta 15 trabajadores, su estructura organizacional se maneja de manera informal y sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a novecientos mil pesos. Generalmente la organización de este tipo de empresas es considerada de tipo familiar.

La Microempresa es una entidad que opera en forma organizada, dirigida y operada por un solo dueño principalmente, el cual suministra su propio capital y donde su ámbito de operación es pequeño y local.

En nuestro país, son las que ocupan un porcentaje más elevado de participación mercantil, considerando que micro y pequeñas empresas representan alrededor del 95% del total.

✓ PEQUEÑA EMPRESA

Este tipo de empresas, se encuentra más estructurada que la microempresa aunque en esencia son muy similares, ésta cuenta con un mínimo de 16 trabajadores y un máximo de 100, se puede formar por sociedad o en lo familiar y el monto de sus ventas anuales no sobrepasa la cantidad de nueve millones de pesos.

Considerando que este tipo de empresas es el que nos interesa estudiar en este tratado, se analizará a detalle más adelante.

✓ **MEDIANA EMPRESA**

Al hablar de medianas empresas, estamos considerando a aquellas aún más estructuradas dentro de lo considerado economía formal, ya que son grandes generadoras de ingresos, se encuentra formada por un mínimo de 101 trabajadores y un máximo de 250.

Sus ventas anuales no rebasan el equivalente a 20 millones de pesos; utilizan tecnología de punta y los procesos de producción con los que cuenta son en su mayoría automatizados

✓ **GRANDE EMPRESA**

Se forma con un mínimo de 250 trabajadores en adelante, su capital se conforma por varios accionistas en vista de constituir consorcios comerciales. El monto de sus ventas anuales va desde 20 millones de pesos en adelante, según sea el caso

Sus procesos son en su mayoría sistematizados y con tecnología muy avanzada. Se encuentra formalmente estructurada y con personal capacitado para cada una de las áreas que las constituyan.

En el caso de empresas de nueva creación, la estimación de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

Es importante señalar, que si alguna empresa rebasa el límite, ya sea el número de trabajadores o en ventas anuales pasará a un nivel superior o inferior según sea el caso

Las características antes mencionadas, pueden ser útiles para orientar al empresario en su tarea de clasificar a su empresa en uno u otro estrato, lo cual no significa que sea necesario cumplir con todas las especificaciones descritas

2. Con respecto a su origen, se clasifican en:

✓ **NACIONALES**

Se forman con aportación de capital de personas que residen en el país

✓ **EXTRANJERAS**

Operan en el país pero se forman con capital extranjero.

✓ **TRANSNACIONALES**

Son aquellas que se establecen para operar en un segmento del mercado mundial para beneficios de los países colindantes y se forma con una combinación de capital nacional y extranjero.

✓ **MULTINACIONALES**

Están formadas por capital de varios países estableciéndose en cada uno de ellos pero dependiendo de una empresa matriz

3. De acuerdo al origen del capital se clasifican en:

✓ **EMPRESA PRIVADA**

Es aquella que se forma con aportaciones privadas de capital, es decir, inversionistas privados siendo estos los dueños de la empresa y la finalidad es lucrativa

✓ **EMPRESA PUBLICA**

Es aquella organización económica que se forma con el capital perteneciente del Estado y su finalidad, es la de satisfacer las necesidades de carácter social.

✓ **EMPRESA MIXTA**

Son aquellas que se forman con la fusión de capital privado y público, estando al servicio de las demás empresas o mercado en general.

Aunque pueden haber muchas otras clasificaciones, éstas son consideradas las más comúnmente empleadas.

2.4 Concepto de la Pequeña Empresa

Siendo, la pequeña empresa, materia de nuestro estudio, comenzaremos por estructurar un concepto que pudiese aplicarse en la mayoría de las ocasiones

*Una Pequeña empresa, puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros; en la mayoría de los casos mediante el lucro o ganancia y, que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera.*⁶

En México, según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la definición de pequeña empresa se encuentra solventada en los siguientes parámetros.

- El número de sus trabajadores se debe encontrar en un rango establecido entre 16 y 100 trabajadores.
- En cuanto a la capacidad de ventas, hasta 1 115 veces el salario mínimo anual vigente.

Otros puntos encontrados en la Biblioteca de Administración de Empresas Pequeñas escrito por H.N. Broom y Justin G. Longenecker son los siguientes:

- Es la que está poseída y operada independientemente
- No es dominante en su campo de operaciones

Por lo anterior, es posible enunciar rasgos merecedores de tenerse en cuenta con respecto a la definición de la pequeña empresa:

- ✓ Administración Independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño)
- ✓ El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño
- ✓ El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local
- ✓ La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

Una vez partiendo de esta base, nuestra visión se ampliará para conocer mayores aspectos sobre los que se rigen las pequeñas empresas en nuestro país

En su gran mayoría, las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial, principalmente la venta al detalle, siendo éste uno de los sectores más competidos.

El tipo de estructuración jurídica más utilizado en la pequeña empresa, indudablemente es la Sociedad Anónima (S.A), dada su flexibilidad de operación

⁶ Salvador García de León Campero "La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México" Ed Diana Pag 30,31,32

2.5 Características de la Pequeña Empresa

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- Es una empresa constituida por 45 empleados generalmente, aunque puede llegar a estar constituida por hasta 100 empleados, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa
- Mantienen una relación estrecha con sus clientes
- El mercado local o regional es el objetivo predominante, aunque con miras a expansión de mercado, dependiendo de la capacidad del empresario
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.
- Falta de especialización administrativa Dado que en la mayoría de las ocasiones el dueño o propietarios de la empresa, carecen de conocimientos técnicos y administrativos para la operación de la empresa, se llegan a cometer errores de previsión y control de operaciones.
- En algunas ocasiones, inicia con el establecimiento de una matriz, de donde parte el establecimiento futuro de sucursales, dependientes directamente de la matriz, en otras palabras del dueño del negocio.
- Existe cierta disposición de los empresarios para estar al margen de la modernización, pero es muy difícil la ruptura del paradigma de pasar de lo tradicional a lo moderno

2.6 La estructura de la Pequeña Empresa

Los problemas de estructura y organización, afectan a todas las organizaciones. Por ello es importante que las organizaciones se adapten a los medios, planes, objetivos y conjuntamente a las restricciones de manera interna y externa

Tal como hemos venido mencionando, la Pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas, lo cual no significa que tenga que ser una regla general. Si no que, la experiencia al estudiar este tipo de empresas, hace posible aseverar tal característica singular de este estrato de entidades económicas.

Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, dejando el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios

Las áreas de Ventas y Producción, son las más fuertes, considerando las demás áreas menos importantes. Dentro de este precepto, resulta importante resaltar, que este tipo de empresas no demuestran interés alguno por el área de Recursos Humanos, dejando por tanto, en segundo plano el desarrollo integral de sus empleados y la satisfacción en el trabajo.

La gran atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa; no existen procedimientos y normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a éstas actividades es mínimo (en la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento de ellas)

La labor del empresario (administrador) o bien de la persona al frente de la empresa, es comenzar por tratar de estructurar cada uno de los departamentos que conforman la empresa, definir funciones y jerarquizar operaciones, a fin de hacer de una pequeña empresa de estilo familiar, una verdadera organización estructurada y con miras hacia el crecimiento y el éxito.

2.7 La pequeña empresa en México: Retos y Oportunidades

La pequeña empresa constituye una de las grandes oportunidades para los países que, como México, quieren competir y exportar

Es importante señalar, que más del 95% de las empresas en Latinoamérica son micros y pequeñas, en todos los sectores de la economía, y su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical en cualquier país, con un potencial para aumentar realmente su riqueza.

Lo cual nos hace pensar, que la participación de la pequeña empresa en nuestro país es determinante para lograr alcanzar el desarrollo empresarial y económico que todos los Mexicanos buscamos día tras día.

Considerando estudios realizados en instituciones tales como: INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) y NAFINSA (Nacional Financiera), instituciones que se han preocupado por obtener datos reales y oportunos de la planta productiva del país, representada por la micro y pequeña empresa; nos fue posible conocer algunos datos de interés:

De un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro y pequeña empresa representan el 98%, además absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta el 43% del producto, proporción que es equivalente al 11% del PIB.

Así mismo 57% de tales empresas son dedicadas al comercio, 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción

Es importante, hacer mención de otro aspecto relevante dentro de este estudio el nivel de escolaridad

El 38% de los empresarios de la Microempresa tienen un nivel de escolaridad de primaria o menor; en la pequeña y mediana empresa 56 y 63% respectivamente, tienen estudios a nivel profesional. El 62% de las micro y pequeñas empresas se encuentran bajo el régimen de Sociedades Familiares y el 51% de las empresas medianas se organiza como sociedades sin integración familiar.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de la mano de obra. En promedio una microindustria emplea nueve trabajadores, una pequeña 34 y una mediana 131.

México, cuenta con una infraestructura empresarial sana. Todo esto cimentado en los esfuerzos de los micro y pequeños empresarios que luchan por alcanzar un nivel competitivo importante dentro del mercado local, nacional e internacional

RETOS Y OPORTUNIDADES

En estos tiempos de apertura económica, la competitividad y la productividad representan, sin duda alguna, los retos más importantes en todos los países, porque ahí reside la capacidad de desarrollo y la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el proceso de globalización

Y en México, es necesario reconocerlo, ya que aún persisten ciertos factores que podrían llamarse tradicionales o de "costumbre", que afectan precisamente la capacidad de competencia y productividad de las empresas

Por tal virtud, día tras día, los pequeños empresarios se especializan más en su función de demostrar que existe la capacidad necesaria para hacer frente a la competencia y a las continuas exigencias del entorno empresarial

México cuenta con un heterogéneo sector productivo. La gran mayoría de las empresas corresponde a la categoría de micro y pequeña empresa, que es el estrato que más requiere de apoyos integrales para su fortalecimiento

Existe disposición entre los empresarios para la modernización, pero se requiere de un esfuerzo importante para transformar lo tradicional en moderno

La disponibilidad y uso de recursos crediticios no es el único factor para la solución del problema del atraso y la ineficiencia productiva; la modernización requiere del establecimiento de esquemas que masifiquen y faciliten el acceso a la capacitación, la información, la asistencia técnica y a la tecnología, así como a la asociación empresarial y a las economías de escala que brinden competitividad.

El factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia niveles superiores de competitividad a la mayoría de las pequeñas empresas en México, está íntimamente relacionado con la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, audaz, con visión y agresiva

Las oportunidades que ahora ofrece el nuevo entorno económico del país solo podrán aprovecharse con eficacia por aquellas unidades económicas que se transformen con oportunidad, teniendo en mente objetivos a largo plazo.

Así como sucede en México, en casi todos los países del mundo, las micro y pequeñas empresas representan un segmento de la mayor importancia en las economías nacionales, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos. Además es de notarse que en los países de mayor desarrollo relativo estas empresas tienen una amplia contribución a las exportaciones.

Uno de los problemas principales a los que se enfrentan estos subsectores económicos, es el del FINANCIAMIENTO. La escasez de financiamiento es quizá uno de los problemas más graves para la fundación y el desarrollo de la pequeña empresa, seguida de los trámites legales y fiscales.

Principalmente la micro y pequeña empresa tiene poco acceso al crédito bancario, debido algunas veces, por las garantías que exigen los bancos, ya que muy pocos pueden cubrirlos, no obstante, aún cuando el préstamo a los pequeños empresarios fuera seguro, a la banca no le conviene otorgar dichos préstamos debido a que los costos administrativos son los mismos para un préstamo cuantioso que para un préstamo menor, sin embargo, no solo existen como fuente de financiamiento los bancos, ya que se cuenta con entidades de fomento que otorgan créditos a tasas preferenciales.

La tecnología representa por su parte otro de los retos que la pequeña empresa enfrenta actualmente, ya que según estudios realizados, el 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabaja con lo que se puede llamar "tecnología propia", que básicamente es la adaptación de la modificación aplicadas a su proceso de producción, comercialización o diseño de productos

Este renglón es de fundamental importancia, ya que resalta el poco o nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, lo que repercute en baja calidad y en una debilidad frente a los retos que impone el mercado abierto

Sin embargo, el entorno económico actual, refleja grandes oportunidades para las empresas pequeñas, ya que siendo éstas, las más grandes generadoras de ingresos y de empleos en nuestro país, representan un sector demasiado importante para el desarrollo microeconómico de la nación. Los objetivos que se ha fijado el gobierno para su aliento son claros y precisos. La reforma del Estado se ha comprometido con la reforma microeconómica como uno de sus pilares

En México y probablemente en la mayoría de los países, el crecimiento sostenido de la economía habrá de descansar en buena medida, en la consolidación y desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Esto en el entendido de que en una economía abierta, como lo es ya la Mexicana, no cabe ningún tipo de proteccionismo, que en ocasiones solo ha ocultado ineficiencia e improductividad

Lograr que empresas de reducidas dimensiones marchen al ritmo de la modernización y con niveles de eficiencia equiparables o superiores a los de las grandes industrias es posible sin promover acciones proteccionistas, pero creando condiciones adecuadas y brindado los apoyos que sean necesarios en conjunción con la especialización técnica y profesional administrativa.

2.8 Las Ventas, en un esquema de Micro y Pequeña Empresa

La pequeña y micro empresa, pone especial énfasis en esta área. Dos formas básicas emplea el pequeño empresario para promover las ventas de los bienes y servicios. las ventas personales y la publicidad.

Las ventas personales son presentaciones orales ante uno o más compradores probables, con el propósito de realizar una venta. La publicidad se refiere a cualquier forma de presentación de ventas que no es personal y es pagada por un patrocinador determinado.

Sin embargo, las ventas personales son especialmente importantes para el pequeño empresario, dada la estrecha relación que éstos mantienen con sus clientes y los lazos de confianza y comunicación desarrollados entre los mismos.

El personal de Ventas generalmente abarca desde los dependientes (empleados de mostrador, en caso de ventas al público en general) hasta los agentes o vendedores creativos (en su mayoría comisionistas) que resuelven los problemas de los clientes y mantienen comunicación y servicio más directo con los principales clientes.

La labor de Ventas, en una pequeña industria representa al igual que en otras industrias, la actividad más importante, ya que representa el motor regulador de todas las demás áreas que conforman la entidad económica.

Aún cuando la magnitud de las ventas en una pequeña empresa no representa grandes volúmenes, todo va estrechamente relacionado con las capacidades y dimensiones del negocio, que poco a poco irán reflejando desarrollo y crecimiento en la empresa, llegando a convertirse en una unidad con mayor solvencia y capacidad de industria.

Es de importancia, destacar, que algunos de los medios más generalmente empleados por las micro y pequeñas empresas para estimular sus ventas en mayores volúmenes, es el otorgar créditos revolventes a clientes importantes, controlando plazos y límites de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas y a el tratamiento individual de cada uno de los clientes. Aún cuando puede resultar perjudicial este medio, por una mala administración y control del mismo, resulta una llave de comercialización muy interesante hoy en día.

CAPITULO TERCERO

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

3.1 Organización y Departamentalización

La organización juega un papel muy importante en la definición de actividades dentro de toda organización, y sobre todo en pequeñas empresas que evidentemente carecen de cualquier tipo de estructura que delimite correctamente sus roles y puestos dentro de la empresa. Por tal circunstancia, consideramos importante enfocarnos a este rubro, a fin de esclarecer en la medida que nos es posible, los conceptos de organización y Departamentalización y sus aplicaciones más comunes en el ámbito empresarial.

El término “**organización**”, para la mayoría de los administradores prácticos implica una *estructura intencional y formalizada de papeles o puestos.*⁷

El concepto, implica necesariamente:

- ✓ Partes y funciones diversas
- ✓ Unidad Funcional
- ✓ Coordinación

Existen básicamente, dos tipos de organización: La Organización Formal y la Organización Informal

La organización Formal, se conoce, como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, considerando dentro de este concepto, a todas aquellas empresas que se encuentran con una infraestructura bien delimitada, en cuanto a la correcta distribución de los puestos y las funciones que la integran

En cuanto a la Organización de tipo Informal, podemos mencionar, que se trata de una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si. Se podría decir, que se trata de una organización sin definición de actividades o de ningún tipo de jerarquías, basada simplemente en la actividad conjunta de un grupo de personas, sin un propósito colectivo consciente.

Estos tipos de organización, se pueden llegar a presentar en cualquier lugar en donde existan más de dos personas interactuando continuamente, aún cuando se encuentren en una o en otra, es posible que se lleguen a presentar ambos tipos de organizaciones en una misma entidad o sociedad, dada la gran diversidad de variantes que existen entre las relaciones humanas

⁷ Harold Koontz “Administración” Ed Mc Graw Hill Pag 244

Departamentalización

Un Aspecto de vital importancia dentro de la Organización, es el establecimiento de departamentos.

Departamento, implica: *un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas*⁸

La división por departamentos proporciona dos ventajas principales especialización y control.

En cualquier departamento hay trabajadores con distintas destrezas y niveles de experiencia, cuyas interrelaciones se gobiernan por procedimientos establecidos. A esta combinación de trabajo se le suele llamar *departamentalización*⁹

El agrupamiento de actividades y personas en departamentos , (Departamentalización), es un proceso que evidentemente esta haciendo falta en las pequeñas empresas, por lo que consideramos importante, enfocarnos en esta problemática

3.2 Principios para la Planeación del Departamento de Ventas

La necesidad de estructurar un departamento de ventas ha incrementado hoy en día; aún cuando antiguamente y en algunos casos hasta nuestros días, las pequeñas empresas manteniendo un esquema tradicionalista pensaban que bastaba un solo vendedor para la comercialización de los productos fuera de la empresa, ahora ya no resulta ser lo mas conveniente, dada la competitividad y la expansión comercial de la mayoría de las empresas en busca del crecimiento y perfeccionamiento.

Por todo esto, es importante tener presentes ciertas consideraciones vitales, para lograr diseñar o planear una estructura adecuada de el departamento de Ventas en una empresa.

El tamaño de la empresa, La organización del departamento en función con el tamaño o magnitud de la empresa

Definición de objetivos afines con el esquema general de Organización

La Organización en base a funciones, no en base a personas

Grados de Autoridad bien delimitados

Comunicación Canales y Proceso de Comunicación claramente delimitados

Es necesario el establecimiento de controles dentro de la Organización

Organización que permita amplia coordinación de funciones.

Cada uno de estos principios, nos permite de una forma u otra, notar los puntos importantes que se deben tomar en cuenta a fin de estructurar un departamento de ventas de acuerdo a las dimensiones y necesidades propias

La creación de una eficiente organización de ventas, depende de que tan bien se conozca la empresa, por lo que debe tomarse en cuenta en primer lugar, la magnitud del

^{8,9}Harold Koontz "Administración" Ed Mc Graw Hill Pag 246

negocio, la cantidad de productos y naturaleza de los mismos y el objetivo general que persigue el negocio, a fin de coordinarlo con el de el departamento de ventas

Además, es necesario enfocarse a las funciones necesarias para la definición de puestos, y no a las expectativas o características del personal, eliminando problemáticas basadas en la dependencia. La organización requiere de grados de autoridad, a fin de conocer jerarquías y facilitar el flujo de operaciones y decisiones importantes. La Comunicación y el Control resultan ser uno de los factores más importantes para la optimización, ya que el establecimiento de controles permite medir el alcance de los objetivos iniciales, y la comunicación por su parte, rige todas y cada una de las actividades del departamento para el adecuado flujo de información.

La coordinación de actividades, surge como resultado de la buena operación y administración del departamento.

Pasos Básicos para Organizar las Ventas

Existen una serie de pasos importantes para determinar y estructurar una organización de ventas efectiva, en las pequeñas empresas

1. Estructurar un Organigrama. (Agrupamiento Optimo de Actividades)

El primer paso, para que el pequeño empresario pueda dividir el trabajo, es definir o estructurar su "organigrama", en donde se asienten claramente las jerarquías y las actividades que se realizan en cada una de las áreas

Para lograr estructurar el organigrama, es importante que el pequeño empresario, identifique que es lo más importante para la empresa, considerando

- ✓ Funciones
- ✓ Territorio
- ✓ Producto
- ✓ Clientes
- ✓ Combinación de alguna de las anteriores

Tales factores son determinantes para la elección de la departamentalización más idónea con respecto a el tamaño y necesidades de la empresa

1) Departamentalización por Funciones o Funcional

Este tipo de departamentalización es el más comúnmente utilizado para organizar las actividades. Consiste en reunir en una sola área a todas aquellas actividades relacionadas entre sí. Esto es, dividir las funciones más importantes de la empresa en áreas interrelacionadas

2) Departamentalización por Territorio

Este esquema se aplica a todas aquellas empresas que operan y distribuyen su línea de productos en áreas geográficas amplias. Consiste en la división de las funciones en coordinación de la supervisión de cada una de las áreas o segmentos territoriales.

3) Departamentalización por Producto

Este tipo de división se aplica a aquellas empresas que poseen una amplia línea(s) de productos y cada fuerza de ventas se especializa solo en una. Consiste en el agrupamiento de las actividades alrededor de un producto o líneas de productos.

4) Departamentalización por Clientes

Se refiere a el agrupamiento de actividades en base a los clientes de la misma, por ejemplo: Clientes mayoristas o minoristas.

El esquema estructural más adecuado se ve afectado por las necesidades particulares de cada negocio, pero el modelo más recomendable como punto de partida para las pequeñas empresas es el funcional.

Una vez identificado el tipo de departamentalización según se trate, se podrá estructurar más fácilmente el organigrama del negocio.

Independientemente del tipo de departamentalización elegido, es importante delimitar las zonas de venta que abarca cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas, a fin de tener más controladas las actividades y evitar posibles conflictos entre los mismos.

2. Definir las funciones de cada puesto

Es importante definir claramente las actividades a realizar en cada puesto establecido dentro del organigrama, ya que en base a esta clara descripción de actividades, se logra una adecuada coordinación y consecución del trabajo entre los miembros del departamento, no propiciando duplicidad o confusión de funciones.

3. Tramo de Control y grado de centralización o descentralización.

Definir los tramos de control del departamento, significa; establecer el número de empleados que supervisará cada persona encargada de un grado superior. Entre menos niveles de supervisión existan, el tramo de control es más amplio y entre más jerarquías y supervisión, el tramo se presenta más estrecho, todo depende de la gente con la que se trabaje y las necesidades de el departamento.

Además de la definición de tramos de control, resulta importante tomar en consideración el grado de centralización o descentralización que pueda darse a cada puesto del departamento, en función a la designación de tareas y autoridad. La centralización se da cuando en una sola persona o área recae toda la responsabilidad y autoridad principal,

mientras que la descentralización permite la delegación de responsabilidades y autoridad. Es adecuado tratar de establecer un equilibrio entre tales conceptos, ya que demasiada escasez o abuso de cualquiera de los dos esquemas podría crear problemas en la operación del departamento.

4. Establecer y estructurar programas y procedimientos de trabajo

La estructuración de procedimientos de trabajo, facilita la adecuada consecución de los fines planeados inicialmente al realizar una determinada actividad, ya que se trata de especificar mediante una serie de pasos, el adecuado desarrollo de la actividad o actividades a desempeñar dentro de un puesto determinado.

En relación con los programas de trabajo, es posible señalar que proporcionan una estructura organizada de acciones, en donde se asientan los proyectos futuros, considerando fechas y tiempos idóneos, permitiendo de esta forma desempeñar de una forma ordenada y clara las actividades a desarrollar dentro del grado asignado. El uso de programas dentro del área de ventas, resulta muy benéfico en lo referente a organización de visitas, demostraciones, cobranzas y agenda diaria de los clientes principales de la empresa.

5. Asignación e Identificación de controles a utilizar

Una labor tan importante como la de Ventas, es importante que sea evaluada o supervisada mediante técnicas adecuadas de control, a fin de evaluar y medir el comportamiento de las mismas en un periodo dado.

El control a emplearse, difiere de acuerdo a la necesidad o bien de acuerdo al punto crítico que se desea medir.

Existe gran diversidad de tipos de controles, entre los más comúnmente utilizados se encuentran: el uso de gráficas que demuestren el comportamiento gradual de las ventas periódicamente, los reportes de ventas, la supervisión directa, el sondeo de clientes claves, los reportes de visitas o citas realizadas, entre otros.

Resulta adecuado, dotar a el personal de ventas con todo lo necesario para su adecuado desenvolvimiento en el mercado, considerando el cuidadoso abastecimiento de equipo, como es: herramientas de trabajo, tales como: listas de precios, políticas de descuento y de precios, muestrarios, formatos de pedidos, calculadora, localizador personal, portafolio, etc.

Ya que la falta de estos detalles puede propiciar la ineficacia en el manejo de la venta.

3.4 Tipos estructurales de Organización de Ventas

La organización del departamento de Ventas, no responde solamente a el tipo de deapartmentalización aplicable, sino también a una serie de factores fundamentales con respecto a sus funciones dentro de una estructura orgánica, los cuales analizaremos a más detalle:

TIPO DE LINEA. Este tipo de estructura señala que la autoridad se centra en una sola persona, el cual podrá ser el gerente o el administrador de ventas, propiciando grandes cargas de trabajo y poca delegación de actividades y responsabilidades, evitando la coordinación.

TIPO DE LINEA Y PERSONAL. En este caso, el gerente delega cierto nivel de autoridad y responsabilidad a sus subordinados, descentralizando en cierta medida las funciones netamente administrativas, logrando mejor coordinación de las operaciones de venta.

TIPO DE PERSONAL EN FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN (comités) Este esquema está en función de la información y asesoramiento por parte de mandos intermedios del departamento para con el gerente de ventas, proporcionando información y estudios de mercado derivados de la experiencia, fomentando la coordinación y asesoramiento mutuo entre los miembros

Funciones Básicas del Departamento

Funciones Administrativas: Son aquellas actividades a realizar por los grados superiores en el departamento, en este caso el gerente de ventas. Tales funciones proporcionarán las directrices para la operación del departamento, entre las cuales podríamos enunciar:

- ✓ Organización del trabajo diario, haciendo uso de herramientas auxiliares
- ✓ Análisis e interpretación de resultados y mediciones de ventas
- ✓ Planeación y determinación de normas, objetivos, y control de actividades de venta
- ✓ Proporcionar Capacitación cuando se requiera.
- ✓ Desarrollar e Identificar nuevos usos del producto, tendencias y competencia
- ✓ Realizar estudios e investigaciones de mercados
- ✓ Delegación de autoridad y responsabilidades
- ✓ Aprobación y asignación de presupuestos
- ✓ Control de costos y precios de venta.
- ✓ Contactos y relaciones con los clientes

Funciones Operativas. Estas se refieren a los deberes de los mandos intermedios encargados de realizar las actividades propias de la operación de ventas por obra de las indicaciones, controles y técnicas de la gerencia del departamento.

- ✓ Reclutar e Incorporar a los nuevos vendedores.
- ✓ Supervisión de actividades
- ✓ Celebrar juntas de ventas
- ✓ Definir zonas y áreas de distribución
- ✓ Supervisar el servicio y la calidad
- ✓ Organizar promociones comerciales
- ✓ Da a conocer la política, objetivos y programas del departamento
- ✓ Supervisa y opera la actividad de ventas diaria y cotidiana de la empresa

Funciones Técnicas: Estas funciones van enfocadas principalmente a la fuerza de ventas en sí; como son: vendedores, auxiliares de oficinas, entre otros. Las funciones pueden ser:

- ✓ Atender a las expectativas y necesidades de los clientes
- ✓ Organizar Visitas a clientes nuevos y actuales.
- ✓ Descubrir nuevos usos para el producto.
- ✓ Ayudar al cliente a resolver sus problemas
- ✓ Representar a la empresa
- ✓ Auxiliar en todo lo necesario al gerente de ventas
- ✓ Efectúa reportes y listados de visitas y ventas
- ✓ Informar acerca de nuevos productos, precios y necesidades de los clientes
- ✓ Cobranza puntual y eficaz de facturas

Las funciones antes señaladas, solo proporcionan una idea general, por lo que cada empresario deberá distinguir aquellas que sean aplicables a su objetivo estructural y funcional, con respecto a la práctica de ventas

3.6 Relación del Departamento de Ventas con otras áreas

El departamento de Ventas como tal, necesariamente debe desarrollarse mediante estrechos lazos de comunicación y coordinación con otros departamentos dada su multiplicidad de funciones. Evidentemente uno de los departamentos con los que la relación debe ser más significativa, es con el departamento de producción, ya que éste, será el indicador de la capacidad productiva y por lo tanto de los productos disponibles para ventas. Si no se tratase de una empresa productiva; la relación tendría que enfocarse a el departamento de compras o de servicios en su caso, controlando las existencias disponibles y por surtir.

Otro departamento importante es el de Crédito y Cobranza, ya que éste indicará las bases para surtir o no surtir pedidos, controlar créditos y delimitar las bases específicas de montos autorizados de créditos según diversas características. El departamento de Finanzas por su parte se encuentra íntimamente relacionado con el departamento de ventas, ya que por medio de este se controlan los egresos e ingresos de dinero, descuentos, precios de venta, entre otros; mediante lo cual se rige la operación de ventas

En realidad todos los departamentos de la empresa se encuentran interrelacionados entre sí y a su vez con la operación de ventas, ya que resulta ser una de las actividades más importantes de la empresa.

3.7 El papel del Director del Departamento de Ventas

El Director de Ventas, resulta ser la persona más responsable de los resultados que pudieran obtenerse en un periodo de labor de ventas, dado que en él recae toda la autoridad, coordinación y técnicas de venta

El liderazgo, en una organización y sobretodo en el director de la actividad más importante del negocio, significa, reconciliar y ajustar las demandas de la empresa a las necesidades y limitaciones de los individuos que trabajan en ella

Los gerentes no pueden ni deben hacer todos los trabajos personalmente, pero participan en la selección de los métodos, la planificación y el seguimiento de las decisiones.

Les corresponde a ellos medir el progreso de los planes aprobados sin establecer controles demasiado estrictos, llevando como estandarte la justicia, comprensión y apoyo

No debe tomarse el mérito de los éxitos, pero tiene que asumir la responsabilidad de los fracasos.

El gerente de Ventas, se encargará esencialmente, de la planificación, dirección y control del personal dedicado a la venta, incluyendo reclutamiento, selección, Entrenamiento, designación de rutas, supervisión, remuneración, motivación y evaluación, así como de la formulación de objetivos de mercadeo, políticas, programas y estrategias

De tales funciones, se deriva la gran importancia de la labor del gerente de ventas ante el progreso del equipo de ventas; sin embargo, es importante señalar, que tales funciones serían imposibles de realizar sin una adecuada delegación de responsabilidades a mandos intermedios, y de una adecuada y por demás fluida comunicación e interdependencia con todos y cada uno de los departamentos que conforman la compañía

Considerando tales comentarios, es posible hacer notar que las actividades y el papel del director del área de ventas puede ser tan amplio como tan estrecho según los objetivos de cada negocio, sin embargo, para alcanzar más y mejores resultados en cuestión

de ventas, resultaría interesante comenzar a abarcar cada uno de los aspectos que atañen a esta interesante y cada vez más desarrollada área.

3.8 Objetivos, Políticas y Procedimientos

Siendo estos conceptos tan importantes para la adecuada operación del departamento de ventas, decidimos enunciar cada uno de sus conceptos, a fin de facilitar su comprensión.

Objetivo. *Fin al que se dirige una actividad
Conjunto de metas hacia la consecución de un fin*^{*10}

Política: *Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones*^{*11}

Procedimiento: *Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan en forma exacta como se deben realizar ciertas actividades*^{*12}

Una vez comprendidos estos conceptos, el pequeño empresario deberá ser capaz de estructurar un objetivo general del departamento de ventas de acuerdo a la finalidad por la cual lo constituye, además de establecer políticas que guíen el accionar de todo su personal de ventas y finalmente los procedimientos que deberán seguir sus agentes y demás personal para coordinar y definir un comportamiento general y aceptable para las actividades a desempeñar más relevantes dentro de el departamento

^{*10} A Reyes Ponce "Administración de Empresas" Ed Limusa Pag 108

^{*11,12} Harold Koontz "Administración" Ed Mc Graw Hill Pags 123,125

3.9 Descripción de Puestos

Una de las primeras consideraciones que deben hacerse al administrar las ventas, es la organización de ellas. La descripción de Puestos, ocupa un lugar muy importante para lograr este objetivo.

En la organización de las ventas de las pequeñas empresas es conveniente preparar una sencilla descripción y especificación del trabajo, a fin de no solo seleccionar a el personal de ventas sino; a organizar adecuadamente las funciones y comprender mejor lo que se espera de todos los miembros que integren el departamento.

De tal precepto, se demuestra la gran importancia de llevar a cabo una adecuada descripción de puestos en el departamento de ventas, a fin de eficientar la operación y el éxito del mismo.

La Descripción de Puestos, es una herramienta administrativa que trata la estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones

Los beneficios pueden ser innumerables, a medida que se describe y se analiza cuidadosamente la labor de ventas, se hace hincapié en los deberes y las responsabilidades y salen a la luz los resultados a fin de medirlos con respecto a lo proyectado

CAPITULO CUARTO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

4.1 Reclutamiento y Selección. Generalidades

“ La calidad del personal de la Compañía suele ser el único factor que determina si la organización va a tener éxito. Sea que haya de obtener un rendimiento satisfactorio sobre su inversión o que alcance sus objetivos básicos. Ciertamente, si la selección del personal adecuado fue vital cuando los Estados Unidos eran predominantemente una economía orientada a la producción es más importante aun ahora que la mayor parte del producto nacional bruto de nuestra nación tiene su origen en la prestación de servicios

Edwin Stanton

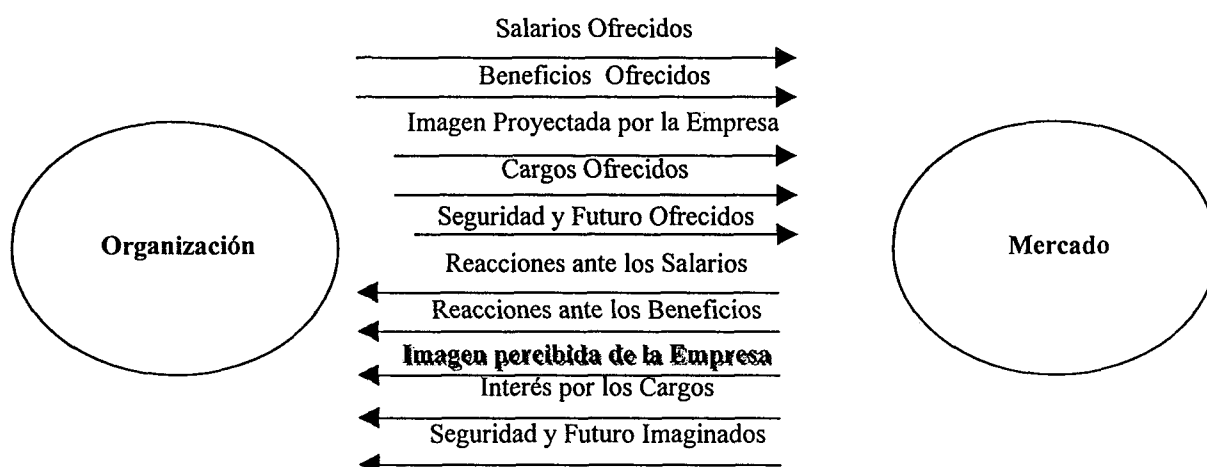
Los tres procedimientos de contratación estrechamente relacionados, reclutamiento, selección y colocación, proporcionan oportunidades para hacer mas que solo llenar las vacantes actuales.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección

El reclutamiento es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización. Es importante este paso para las pequeñas empresas dada la complejidad y subjetividad de las fuentes, se debe analizar la relación existente entre organización y mercado para poder cubrir la vacante y seleccionar al mejor candidato

LAS RELACIONES ORGANIZACIÓN-MERCADO



Dentro del reclutamiento existen dos tipos de fuentes, estas pueden ser: internas y externas. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidad de cumplir con los requisitos preestablecidos en la pequeña empresa.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de Recursos Humanos.

El reclutamiento se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de Recursos Humanos. Esto suele pasar en las pequeñas empresas dado que intentan llenar las vacantes con el personal con el que cuentan.

El reclutamiento interno puede implicar

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencia con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de profesionalización (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

En este caso el candidato para el área de ventas deberá cumplir o pasar ciertos pasos en el reclutamiento interno. Por ejemplo:

- a) Resultados de las pruebas de selección del candidato al ingreso de la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones de desempeño.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato.
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que esta considerándose.
- e) Planes de carreras.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno.

Ventajas del Reclutamiento Interno.

Las pequeñas empresas se pueden ver favorecidas por ciertas ventajas en la aplicación de este reclutamiento, las cuales pueden ser:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de bolsas de trabajo.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes.

El reclutamiento externo se da cuando al existir una vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas

Técnicas de Reclutamiento Externo

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda mas que el reclutamiento interno
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud, etc

Existe otro tipo de reclutamiento en el cual la empresa nunca hace solo el reclutamiento interno, ni solo el reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro a este tipo de reclutamiento se le denomina mixto y puede ser adoptado de tres maneras

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente

Concepto de Selección.

La selección de recursos humanos puede definirse como escoger al individuo indicado para el cargo

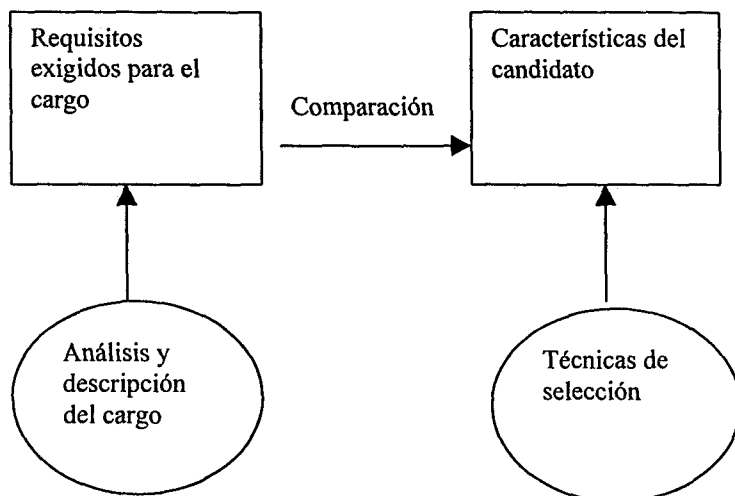
De esta manera el proceso de selección busca solucionar dos problemas fundamentales

- a) Adecuación del hombre al cargo, y
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

La selección se configura, básicamente como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá – los

que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante – y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo

La Selección como proceso de comparación entre dos variables



Técnicas de Selección.

Recolección de información acerca del cargo

Análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo).

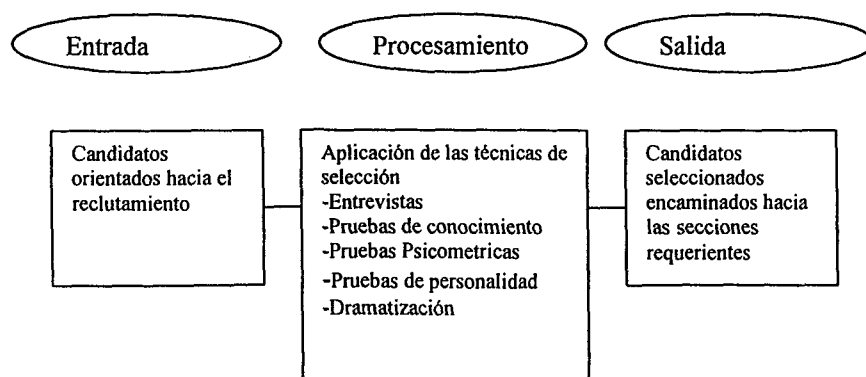
Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerando que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo

Análisis de la solicitud del empleado. Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante debe poseer.

Análisis del cargo en el mercado. Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa

Hipótesis del trabajo. Es una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante

Subsistema de Selección.



Etapas de la Entrevista de Selección.

- 1 Preparación de la entrevista. Deben de planearse y prepararse de alguna manera, esta preparación debe ser suficiente para determinar
 - a) Los objetivos específicos de la entrevista
 - b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
 - c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado

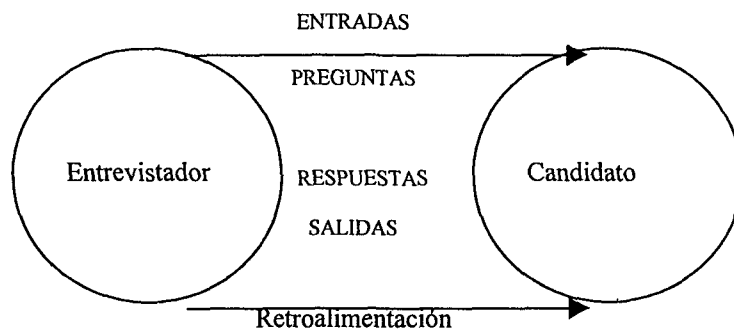
2. Ambiente. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:
 - a) Físico. El local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin.
 - b) Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

- 3 Desarrollo de la entrevista. Es el proceso en el que se obtiene la información que Ambos componentes, entrevistador y candidato, desean

- 4 Terminación de la entrevista. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista
El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe de hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato

La Interacción Provocada por la Entrevista.



4.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA EL RECLUTAMIENTO

La necesidad de administrar el Área de personal en una empresa es de suma importancia para la eficacia y eficiencia de los procesos y recursos con los que se cuentan, dada esta importancia nos damos cuenta que esta necesidad se inclina en función de la administración. El objetivo es ajustar las necesidades al entorno que nos rodea, por ejemplo en la administración de sueldos y salarios el objetivo es lograr que todos los trabajadores justa y equitativamente sean compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de

cada puesto, mediante tabuladores de valuación de puestos, encuesta de salarios y los salarios mínimos vigentes de cada región de la República.

Análisis de puestos

Necesidad Legal

El art 25 fracción III de la LFT, establece que deberá tenerse por escrito, el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión y claridad posible.

El art. 47 Fracción XI de la LFT, establece que se podrá rescindir el contrato sin incurrir en responsabilidad al desobedecer el trabajador al patrón o su representante sin causa justificada cuando se trate del trabajo contratado

El art. 134 Fracción IV establece que es obligación del trabajador ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, tiempo y lugar convenidos

Las tres disposiciones anteriores estipulan cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto

Necesidad Social

El individuo mientras trabaja requiere que el mismo constituya una forma de realización de sus potenciales por lo que se requiere que sus intereses estén de acuerdo con el trabajo que realiza.

La necesidad administrativa se basa en un la elección adecuada de aspirantes a fin de formar una plantilla de personal apta para cada puesto de la empresa. El reclutamiento en este sentido, permite considerar un grupo de personas que podrían ocupar en un momento dado algún puesto dentro de la empresa, y considerar la sabia elección del administrador encargado de la selección del personal

4.3 DISEÑO PARA LA CORRECTA DEFINICION DE PERFILES DE PUESTOS.

Es importante considerar que para el reclutamiento es indispensable tomar en cuenta lo siguiente dentro de la administración de Personal y en especial al tratar con las funciones y subfunciones administrativas

Las Subfunciones de la Administración de Personal son las siguientes

- Asignación de funciones (Análisis de Puestos)
- Determinación de salarios (valuación de Puestos)
- Calificación de méritos
- Compensación Suplementaria (premios e incentivos)
- Control de asistencia

Asignación de Funciones

Se debe asignar oficialmente a cada trabajador un puesto definido en cuanto a responsabilidad, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios.

Se deben asignar valores monetarios a los puestos, de tal manera que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización, o a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos:

Se debe evaluar mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, de la calificación de méritos se determinan los premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y su departamento.

Requisición de personal

Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento

Análisis :

Es un método que separa las partes de un todo para estudiar cada una en forma independiente

Descripción de Puestos

Es una forma escrita en que se consigna las funciones que deberán realizarse en un puesto. Se puede presentar en forma genérica o analítica, a saber:

Descripción genérica

Es una explicación breve de la actividad mas característica del puesto que sirva para definirla.

Descripción analítica

Es una Descripción detallada de las funciones que se realizan en el puesto

Puesto

Es el conjunto de obligaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal

Requerimientos o especificación del puesto

Son los requisitos mínimos que debe tener la persona que ocupa el puesto

El análisis de puestos consta de cuatro partes

- Encabezado
- Descripción genérica
- Descripción específica
- Especificación del puesto

La última parte del análisis de puestos, consta de

Habilidad Estará compuesta de conocimientos, iniciativa, criterio, maquinas que maneja y experiencia.

Esfuerzo : Físico, mental o visual.

Responsabilidad : En documentos, dinero, en la dirección de personas, en valores o equipo

Condiciones de trabajo: Tales como temperatura, ruido, lugar de trabajo, riesgos

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS (PERFIL)

- Nombre de la Empresa
- Nombre del departamento
- Sección
- Nombre del puesto
- Nombre del ocupante
- Numero de personas que dependen de el
- Puesto anterior
- Puesto del jefe inmediato
- Numero de personas en el mismo puesto
- Horario de trabajo
- Analista
- Fecha

- Relaciones internas (especificar con que departamento tiene relaciones)
- Relaciones externas (especificar con que instituciones tienen contactos externo)
- Descripción genérica (explicar brevemente las actividades que realiza la persona en ese puesto, utilizando verbos activos, por ejemplo Hace, realiza, elabora, atiende, etc)
- Descripción específica (usar verbos activos, y hacerles preguntas ¿qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿En que tiempo lo hace? , Empezando por las actividades diarias, luego semanales, mensuales, bimestrales, anuales, esporádicas
- Especificación del puesto (maneja maquinas, especificar cuales)

Los conocimientos que se requieren para ocupar el puesto son los siguientes (especificar cuales)

La experiencia requerida es de

Se considera que después de cierto tiempo la persona conoce el puesto satisfactoriamente.

Criterio

¿ Organiza su trabajo de la misma manera todos los días?

¿ Cómo considera las decisiones que toma?

Rutinarias

Normales

Importantes

¿ Qué consecuencia trae consigo el no llevar acabo su trabajo?

Iniciativa

¿ Exige el puesto sugerir mejoras?

¿ En cuanto a que?

¿ Tiene acceso a datos confidenciales?

¿ Cómo cuales?

El puesto requiere de una atención

Concentrada constante

Concentrada Intermitente

Normal

Su esfuerzo lo considera:

Físico %

Mental %

Visual %

Posición en que desarrolla sus labores :

Sentado %

Caminando %

De pie %

¿Cómo considera la temperatura del lugar donde trabaja?

Normal

Caluroso

Frío

Templado

¿Cómo considera su trabajo?

Normal

Rutinario

Variado

¿A que tipo de riesgos esta expuesto al desempeñar sus labores?

Caídas

Machucones

Resbalones

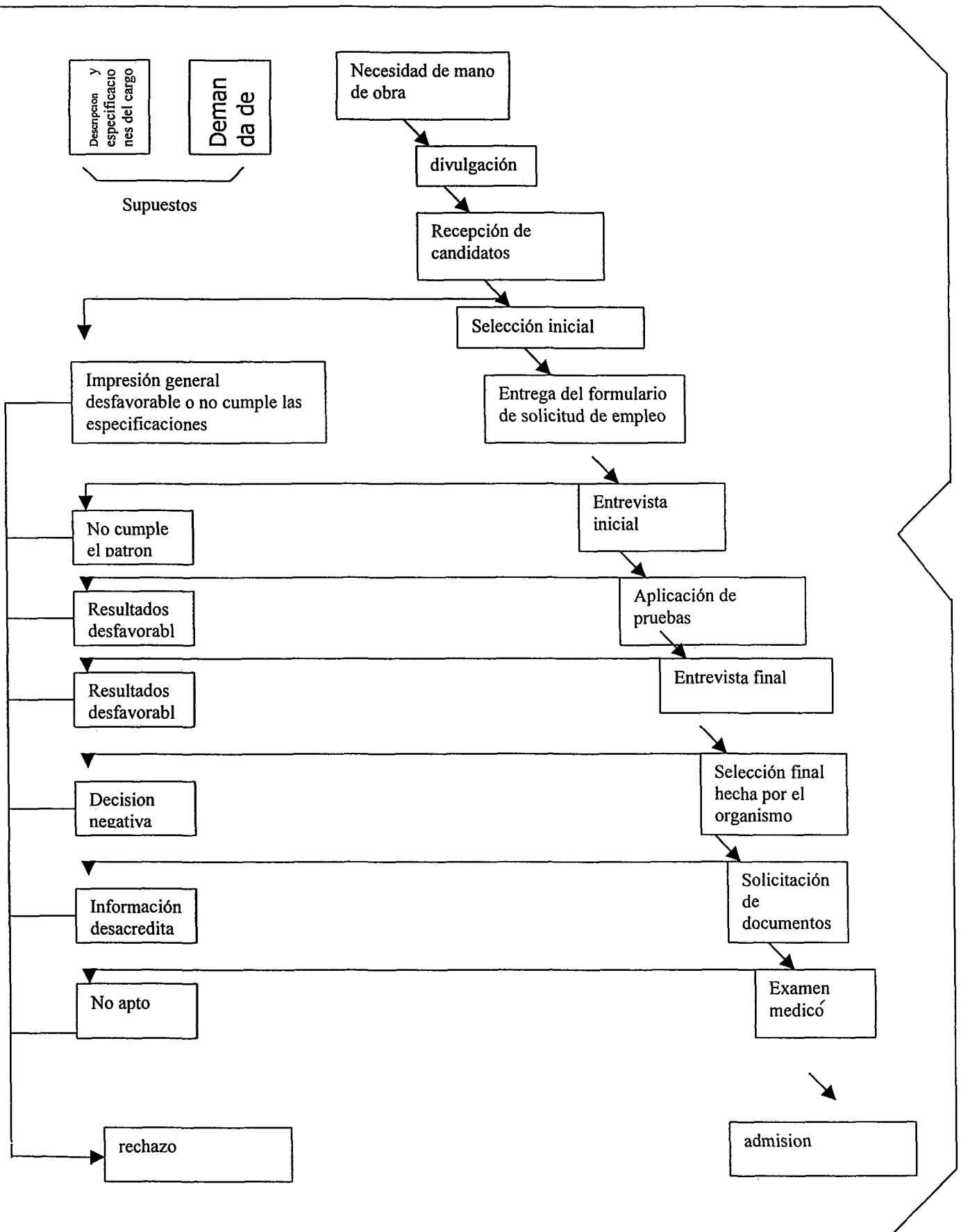
Golpes

Accidentes de transito

Otros

Evidentemente esta forma de estructuración de los perfiles de puestos, resulta ser la más adecuada ya que considerando las necesidades de cada puesto, se solicita la persona idónea que lo cubra

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL GERENTE DE VENTAS



INTERPRETACION DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO PARA EL GERENTE DE VENTAS

Inicialmente debemos considerar las especificaciones del puesto y la descripción del cargo, es decir las actividades a realizar, posteriormente debe de existir una demanda de personal

- I.** Antes de iniciar el reclutamiento se debe estar consiente de que existe una necesidad de Personal (demanda de personal)
- II.** Posteriormente esta necesidad debe de ser divulgada (Atraves de los medios y las técnicas de reclutamiento)
- III.** Este punto es importante ya que se empieza a tener contacto con los candidatos (recepción de candidatos y atención)
- IV.** Este punto nos sirve como selección inicial para la depuración, en este punto verificaremos superficialmente las cualidades esenciales del candidato, si el candidato incurre en una impresión general desfavorable o no cumple las especificaciones es rechazado.
- V.** El seleccionador del candidato debe hacer entrega de un formulario de solicitud de empleo.(en dado caso que no se cuente con el se tomara la solicitud entregada por el candidato)
- VI.** Este punto es de suma importancia dado que se trata de una entrevista inicial, en eta entrevista compararemos las cualidades del candidato contra las especificaciones del cargo, si el candidato no cumple con las especificaciones señaladas o con el patrón estipulado este será rechazado.
- VII.** El siguiente paso consiste en la aplicación de pruebas, estas pruebas son test que nos ayudan a conocer mas a fondo los intereses, aptitudes, habilidades, personalidad, etc. del candidato para el buen desempeño del cargo
En este punto si los resultados llegan a ser desfavorables, el candidato será rechazado.
- VIII.** Esta es la ultima etapa para las entrevistas para el seleccionador, en ella compararemos las cualidades del candidato con las de los demás candidatos o aspirantes y con las especificaciones del cargo, si los resultados de la entrevista llegan a ser desfavorables entonces es candidato será rechazado
- IX.** La selección final corre a cargo por el organismo o persona requeriente, es un breve análisis de persona con la cual estará involucrada en el trabajo y si la decisión es negativa entonces el candidato será rechazado.
- X.** Cuando el candidato ha pasado los pasos anteriores se le solicita mas información sobre sus documentos, este punto se ve enfocado a la investigación de los antecedentes del candidato, si por alguna circunstancia el la información del candidato llega a ser desacreditada, por consiguiente el candidato es rechazado
- XI.** Por ultimo el candidato es sometido a un examen físico, este tiene el objetivo de verificar la adecuación biofisiologica para las especificaciones del cargo, en dado caso de que el aspirante no cumpliera las con las especificaciones o no fuera apto, seria rechazado
- XII.** Para concluir todo aspirante que cumpla con los pasos anteriores de manera satisfactoria tendrá como consecuencia su admisión

4.5 Proceso de selección para los Agentes de Ventas

En este caso para la selección de los ejecutivos o agentes de ventas necesitaremos entender que en el mercado existen diferentes tipos de personas las cuales han desempeñado puestos similares, nos respaldaremos en el anterior concepto, pero además lo complementaremos con lo siguiente

- 1 Todos los candidatos a los puestos vacantes serán recibidos y de ellos habrá una selección inicial
- 2 Basándose en el resultado obtenido de la selección, si es negativo el candidato será rechazado Pero una opción para observación a futuro es al archivo de candidatos
- 3 Si el resultado fuere positivo entonces el siguiente paso seria el cumplimiento de la oferta de empleo.
- 4 Posteriormente se realizara una entrevista inicial, si el resultado de esta entrevista es negativa el candidato será rechazado. Pero se tendría una opción para observación en el futuro y su expediente tendría lugar en el archivo de candidatos.
- 5 Si el resultado fuere positivo el siguiente paso seria la aplicación del programa de operaciones, si al ejecutar este programa los resultados no son satisfactorios el candidato seria rechazado. y por consiguiente se tendría una opción para observación en el futuro y su expediente tendría lugar en el archivo de candidatos .
- 6 Si al aplicar el programa los resultados son positivos el siguiente paso es el señalamiento para el cargo mas adecuado En este punto se desprenden diferentes áreas en las que puede desempeñar el agente, sobre la base de un producto, varios productos u otras actividades por esto se cuentan con varias alternativas.
7. Sin embargo si al señalar el cargo el resultado es negativo el candidato será rechazado
8. Después de analizar las alternativas del cargo y que estas se presentaran resultados positivos se llegaría a una entrevista con el jefe requisitante y dependiendo del resultado positivo el candidato estaría en camino a la admisión, ya que de caso contrario este seria rechazado.
9. Por ultimo si el candidato al analizar las alternativas no cumple con lo especificado Pero se tendría una opción para observación en el futuro y su expediente tendría lugar en el archivo de candidatos .

4.6 Pruebas de aptitud aplicables para el área de ventas

APTITUDES

Aptitud. Es una palabra que, sin duda, es conocida. En cuestiones de empleo y contratación suele aparecer con frecuencia. A menudo va acompañada del adjetivo físico. Dejar de lado la aptitud física sería un error. Por otra parte, se dice que una persona es apta para un trabajo cuando ha asimilado perfectamente todos los conocimientos y el tipo de comportamiento necesario para desempeñarlo correctamente. La aptitud intelectual es la capacidad de organizar las ideas, decisiones y acciones en función de unos conocimientos, unos métodos rigurosos y unos objetivos bien definidos.

Según estudios recientes, la mayoría de las empresas que buscan y seleccionan a sus agentes de ventas desarrollan pruebas psicológicas, junto con otros procedimientos selectivos, para valorar sus méritos y características. Una de las dificultades mayores de la selección de agentes es reconocer sus características intangibles, como su capacidad mental, personalidad, sociabilidad, iniciativa, confianza, aptitudes mecánicas y otros factores que son esenciales para vender con éxito.

La aptitud para las ventas es una capacidad natural para vender bienes y servicios y solucionar adecuadamente los problemas relacionados con las ventas.

El uso de test o pruebas de aptitud, ha resultado ser aunque controvertido una de las más valiosas herramientas para el proceso de selección.

Los test o pruebas más comúnmente utilizados son de cinco tipos básicos:

- TESTS DE HABILIDAD MENTAL O DE INTELIGENCIA
- TEST DE APTITUD MECANICA
- TEST DE INTERES VOCACIONAL
- TEST DE INTELIGENCIA SOCIAL Y APTITUD PARA LAS VENTAS
- TEST DE PERSONALIDAD

Los test y exámenes psicotécnicos representan un campo algo incierto, y no producen siempre información de la cual se pueda depender totalmente. Por lo que es importante que esta herramienta siempre se apoye de una entrevista conducida adecuadamente, a fin de llegar a resultados más veraces y analizados cuidadosamente.

4.7 Interpretación de Resultados

El objeto de las pruebas es calibrar las aptitudes, capacidades, conocimientos especiales, interés, talento y personalidad de los solicitantes para un empleo de ventas. Valen principalmente para determinar la capacidad que posee el candidato para vender, acreditando las cualidades necesarias de destreza, conocimiento y aptitudes especiales.

La interpretación de resultados de las pruebas de aptitud, resulta ser en cierta forma, el punto crucial en la aplicación de esta herramienta, ya que es importante tener en cuenta factores ambientales o personales que hubieran podido repercutir en el aspirante. Por tal virtud, la observación y actitud analista resulta ser de gran utilidad para la valoración de los resultados obtenidos.

Cada prueba o test presenta una forma diferente de calificar, (una forma de calificación de un tipo de test, se presentará en la parte final, en forma de anexo)

Lo que es posible asegurar, es que los resultados en la aplicación de estos test o pruebas psicológicas reflejan en primera instancia el pequeño número de candidatos que son obviamente inconvenientes.

Es importante señalar que cuando se procede a efectuar el proceso de selección del personal de ventas no hay lógica ni selección sistemática que pueda sustituir la experiencia y combinación de principios fundamentales del evaluador.

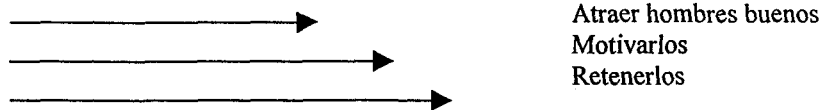
La venta es un ejercicio que impone gran aptitud y relaciones públicas, por lo cual el papel del evaluador en la interpretación de resultados y la decisión final resulta ser demasiado importante, ya que regirá el futuro de las ventas en la compañía.

CAPITULO QUINTO

DIRECCION Y MOTIVACION DE VENTAS

5.1 Incentivos y Motivadores en el área de Ventas.

Los requisitos principales para formar una fuerza de ventas de primera categoría son



En estos tres campos, la motivación ocupa un lugar primordial, y las normas y procedimientos de cada firma pueden variar considerablemente

Motivadores. *Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar.*^{*13} Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

Incentivos *Son aquellos medios o herramientas por medio de las cuales se logra el efecto de motivación sobre todas aquellas personas miembros de un grupo o equipo de trabajo, estos muchas veces pueden ser de origen económico, moral, de reconocimiento o de autovaloración*^{*14}

Las fuerzas motivadoras son los incentivos económicos, sociales y mentales, capaces de liberar los poderes emotivos de los agentes, empleándolos para que rindan un mayor esfuerzo en beneficio de las ventas.

La motivación, dentro del área de ventas, representa un papel muy importante para el logro de los objetivos, ya que a través de ella se ven reflejados los esfuerzos y el compromiso del vendedor hacia la empresa.

Existen diversos tipos de incentivos, entre los que podemos señalar

- Incentivos económicos
- Comisiones
- Bonificaciones
- Planes de Participación
- Por puntos
- Combinaciones

^{*13} Koontz Harold "Administración" pp 464,465, Mc Graw Hill

^{*14} Reethof "La gerencia de Ventas" pp 73, South Western

- Incentivos Sociales y mentales

Motivación Individual: relaciones personales, reconocimiento de avances y labores, orientaciones personales, perfiles y procedimientos personalizados, etc

Motivación de grupo: Juntas y conferencias, publicaciones, concursos, programas de iniciativa, películas, etc

Conversaciones personales con los agentes

La correspondencia de los agentes.

Especialmente en las pequeñas empresas, la motivación tiene primordial importancia ya que los lazos de comunicación son mucho más estrechos y se fomentan más ampliamente las relaciones entre los miembros, lo cual hace notar la gran necesidad de contar con un gerente de ventas consciente de tales circunstancias

Un adecuado programa de motivación e incentivos, tiende a satisfacer los deseos de los agentes de ventas de sentirse cruciales dentro de la actividad comercial y humana de la empresa.

Las relaciones personales y naturales entre el gerente de ventas y sus agentes proporcionan oportunidades continuas para su motivación, respetando su carácter y dignidad humana

En este respecto, resulta importante mantener un equilibrio entre los incentivos tanto de carácter económico como moral para lograr mejores y más satisfactorios resultados, no sólo en el área de ventas, sino más bien en todas las áreas de la compañía.

5.2 Compensación económica de los Agentes

La compensación del personal del área de ventas es un factor que no se debe dejar atrás, ya que muchas veces depende de éste el buen desempeño y la satisfacción del personal al desempeñar su labor y comprometerse con la empresa

Sin embargo, la compensación o sistema de remuneración a seguir depende de algunas condicionantes, que el pequeño empresario debe tomar en cuenta para llegar a considerar el sistema más idóneo.

- La categoría del vendedor
- El tipo de producto, y su margen de beneficio, para fabricantes o comerciantes
- El grado de aceptación del producto o servicio en el mercado
- Tipo de clientela (mayoristas, detallistas, compradores directos, industrias, profesionales.)
- La oferta y la demanda de buen personal
- El presupuesto personal del vendedor, teniendo en cuenta que éste no está basado sólo en el plan, sino en su actual nivel socioeconómico

- Los ingresos de empleados actuales que prestan un servicio igual o parecido al que se ha de encargar el nuevo miembro de la compañía

De acuerdo a tales factores, resulta adecuado no encasillarse en una postura muy rígida, sino que más bien, resulta apropiado adoptar una política general pero considerando las aptitudes e cada persona, aspiraciones y nivel de desempeño, a fin de otorgar una remuneración justa y equivalente a la suma de esfuerzos y características que presente cada agente de ventas.

COMPENSACION ECONOMICA

La remuneración económica de un miembro del equipo de ventas no es exclusivamente un problema económico sino también de status.

Para establecer la remuneración de un vendedor pueden usarse cuatro sistemas diferentes:

1 Sueldo.

En virtud de este plan, el agente de ventas percibe una cantidad fija a plazos regulares como pago total de sus servicios

2 Comisiones:

De conformidad con este plan se le paga al agente de ventas una proporción fija o variable de las ventas que realice o de sus utilidades.

3 Combinación de sueldo y comisiones

La gran mayoría de las empresas comerciales, combinan los valores del plan de sueldo con el de comisión para aprovechar las ventajas de ambos y evitar sus inconvenientes, este plan es particularmente apreciado cuando el volumen de ventas depende de la motivación del agente, y la gerencia quiere ejercer algún control sobre sus actividades

4 Bonificaciones y Premios.

Las bonificaciones son pagos no contractuales por algún servicio o mérito extraordinario o por los resultados que se logran por encima de las expectativas normales

Este sistema es más bien utilizado como complementario de alguno de los anteriores

Cada sistema tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo el que resulta ser más recomendable para las pequeñas empresas, es el sistema de sueldo y comisiones, ya que es considerado como el más equitativo, ya que se combina el derecho de la empresa de fijar y controlar las actividades de sus vendedores, con un incentivo para una plena dedicación del personal a sus trabajos

El sueldo, será aquella cantidad fija que reciba el agente cada quince o treinta días según lo estipule la empresa, por el trabajo que desempeñe dentro de la empresa y por

el desarrollo que logre alcanzar tanto de productos y servicios como de posicionamiento.

La comisión, por su parte será el porcentaje sobre ventas fijado por la compañía que ganará el vendedor, de acuerdo al volumen, condiciones, precio o descuentos que pueda manejar en cada operación.

Para las tarifas de las comisiones casi siempre se pueden aplicar algunas reglas como las siguientes:

- Los intereses de la empresa y del vendedor deben ser idénticos. Las operaciones que producen mayores beneficios para la empresa deben proporcionar mayores ingresos para los vendedores
Lo mismo se aplica cuando la gerencia sacrifica ganancias concediendo precios o condiciones especiales
- La comisión debe compensar el tiempo y el esfuerzo del vendedor
- La tarifa de comisión para las líneas de artículos o servicios más difíciles de colocar puede ser más alta, así como en productos nuevos, saldos o poco comerciales.
- La remuneración del vendedor nunca debe ser la consecuencia de la suerte.
- Las tarifas de las comisiones deben ser basadas considerando el costo que implica dentro de los márgenes de utilidad de la empresa, considerando siempre, volumen de venta, desplazamiento, tiempo de recuperación, tipo de artículo, abastecimientos, precio, etc

GASTOS DE VENDEDORES.

El tema de los gastos resulta ser algo controversial, debido a su falta de uniformidad de acuerdo a los diferentes giros y actividades de las empresas

Las opiniones respecto a los gastos, son muy diversas, algunas empresas

- Consideran que el sueldo y las comisiones deben cubrir los gastos o se paga una cantidad fija mensual.
- Establecen viáticos fijos para cada vez que se viaje fuera del lugar de residencia
- Pagan los gastos en que se incurre de acuerdo a los comprobantes presentados

Un sistema relativamente sano es el de pagar viáticos fijos por día, pero que permitan a los vendedores cobrar una cantidad adicional, siempre y cuando pueda justificarse. Es importante solicitar comprobación de gastos para llevar un mejor control, y evitar fugas

5.3 Capacitación y Adiestramiento

Los programas de capacitación aumentan cada vez más, en industrias nuevas y más complejas. Mientras mejor sea la capacitación de los agentes de ventas, mejores resultados se obtendrán en su labor diaria, así como menor sea el número de contactos superior-subordinado necesarios.

La vieja premisa de que “los vendedores nacen, no se hacen” ha quedado totalmente desacreditada hoy en día. Ahora la mayoría de las empresas reconocen los beneficios del entrenamiento en ventas, e incluso la necesidad de él, en el mundo comercial e intensamente competitivo.

Entrenamiento o capacitación es lo que se da. Es equivalente a la enseñanza. Se imparten y aumentan conocimientos. Se dan armas para la ejecución exitosa del trabajo del nuevo empleado. Se desarrollan habilidades innatas, adquiridas y latentes.

No deben confundirse los términos Capacitación o Entrenamiento con Adiestramiento, ya que tales términos se aplican en diferentes circunstancias y se refieren a un tipo de instrucción diferente.

El adiestramiento se aplica principalmente al desarrollo de destrezas y técnicas para el trabajo específico a desarrollar, mientras que el entrenamiento o capacitación se enfoca a desarrollar los talentos y actitudes de los agentes mediante una serie de herramientas a fin de lograr un alto grado de conocimiento y profesionalismo.

CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO EN VENTAS.

Se pueden identificar cuatro categorías de entrenamiento en ventas:

- Para los vendedores nuevos en la organización. Capacitación Inicial
- Para los vendedores actuales. Entrenamiento continuo o de repaso
- Para el personal de ventas de los distribuidores y comerciantes
- Para los clientes

Para la mayoría de las empresas, el entrenamiento de ventas está limitado al inicial y al de repaso para complementarse con el adiestramiento para los agentes.

Los programas iniciales de entrenamiento varían en duración desde unas pocas horas hasta varios años, de acuerdo a las características del producto o servicio y del tipo de empresa.

Hay fuertes argumentos a favor de una política de flexibilidad en vez de una duración fija para el programa de entrenamiento.

El entrenamiento de repaso o de continuación se puede impartir periódicamente o en forma esporádica. Si se presentan cambios en la tecnología, procedimientos, políticas o nuevos productos principales, la fuerza debe ser informada en forma adecuada.

Etapas de entrenamiento

1. **Inventario de los conocimientos del nuevo vendedor**
Se comienza por conocer el conjunto de conocimientos que presenta el nuevo vendedor a fin de establecer el enfoque necesario de entrenamiento
2. **Iniciación**
Se da información general sobre la empresa, su política, historia, motivos y planes
3. **Entrenamiento Básico**
En esta etapa, los vendedores proceden a conocer las instalaciones de la empresa, compañeros de trabajo, oficinas, etc., además, se les enseña a detalle sobre los productos o servicios de la empresa y sus beneficios para los clientes.
Se da información sobre la estructura de precios, la aplicación de descuentos y condiciones de pago, así como el cálculo de gastos de transporte y posición de la competencia
4. **El mercado Total**
Se presenta un estimado del volumen total del mercado para los productos y servicios de la empresa, analizando futuras tendencias.
5. **La posición de la empresa y de sus productos en el mercado**
Se define la participación actual de la empresa y de sus productos o servicios en el mercado, considerando, además, información acerca de negocios del mismo ramo, prestigio y probable futuro en desarrollo
6. **Categorías de los clientes**
Se analizan las categorías de clientes actuales y potenciales, así como los canales existentes de distribución.
7. **Planificación del trabajo y utilización del tiempo**
La planificación del trabajo de ventas es determinada por el tipo de venta a desarrollar, la cual puede tratarse de Venta continua, Venta a industriales y profesionales, Venta ocasional, Venta al menudeo o Reparto y venta puerta a puerta. Por lo que resulta necesario entrenar al agente, considerando la mejor planificación del trabajo de acuerdo al tipo de venta. Es importante dar a conocer en esta etapa, los diferentes implementos que utiliza la empresa, como son. fichas de clientes, plan mensual, programas semanales, canales de comunicación, etc.
Con respecto a la utilización del tiempo, se le da instrucción al vendedor, acerca de la optimización del tiempo en cada visita a clientes o bien en cada venta. No habiendo una regla general es posible, sin embargo, tratar de que el agente no incurra en tiempos muertos e improductivos.
8. **Técnica, táctica y estrategia de ventas**
La técnica, siendo la práctica y habilidad para usar recursos y procedimientos en el área de ventas resulta ser muy importante en el entrenamiento del vendedor, al igual, la

táctica y la estrategia a seguir, las cuales varían de acuerdo a las políticas e cada empresa y objetivos a seguir.

9. Uso de implementos de ventas

El vendedor debe conocer a detalle los catálogos, literatura, manuales, listas de precios, y boletines técnicos, y el uso adecuado de los mismos

10. Posventa y servicios

En toda empresa sea cual sea el servicio o producto que venda, el servicio de posventa es vital para la conservación de clientes satisfechos. Por lo que es importante señalarlo en el entrenamiento de vendedor afín de hacer que el agente se preocupe por el pronto despacho de pedidos, atender reclamos y solicitudes especiales después de realizar la venta

11. Administración

Aquí se instruye al vendedor sobre confección de pedidos, informes, recibos, formularios para devoluciones, memorándums para solicitudes especiales, sistema de facturación y despachos, cotizaciones, etc

12. Crédito y cobranza

Se enseña el sistema utilizado para establecer créditos, para efectuar cobranzas y analizar los estados de cuentas de los clientes

13. Publicidad, promoción y relaciones públicas

Se instruye con demostraciones visuales, acerca de las actividades publicitarias, promociones y relaciones públicas de la empresa y de la competencia.

14. Ética profesional

Se otorgan pláticas o seminarios de ética profesional, fomentando en el agente hábitos como el de asistencia puntual, modales y compromiso con la empresa

15. Reglas generales

Se dan a conocer los lineamientos generales de la empresa y de el departamento

16. Verificación de la retención

Al terminar el entrenamiento teórico resulta importante verificar el grado de retención del vendedor, mediante ciertas técnicas tales como solución de casos, pláticas, escenificación de una venta, etc.

17. Capacitación práctica

En este paso, se enseña al vendedor destreza, es decir la habilidad de aplicar sus conocimientos. Muchas empresas comienzan por hacer que el nuevo vendedor se acompañe de un vendedor experimentado en sus primeras ventas a fin de apoyarlo y acoplarlo al ambiente al cual se enfrentará

18. Entrenamiento continuo

Por medio de reuniones periódicas, juntas, conferencias, etc

El entrenamiento es un continuo, ya que aún cuando resulta de gran importancia en el nuevo miembro, si no existe continuidad puede perderse todo lo logrado en un principio,

Es importante señalar que el entrenamiento de ventas debe encontrarse apoyado por un adecuado seguimiento del proceso de ventas ya señalado, ya que si se desconoce este aspecto, es posible que el vendedor al enfrentarse al primer cliente no logre resultados satisfactorios.

En resumen se puede decir que el entrenamiento completo tiene como fines:

- Dar conocimientos y desarrollar habilidades
- Definición de reglas de trabajo
- Información sobre las metas, programas y métodos
- Planificación del trabajo
- Integración del nuevo vendedor en la empresa.
- Crear vendedores bien entrenados para crear elementos estables.
- Incrementar las ventas y los beneficios para la empresa y para el cliente satisfechos
- Profesionalismo y confianza en sí mismos.

COSTOS DEL ENTRENAMIENTO

En todo programa de entrenamiento, excepto en los completamente descentralizados existen costos de importancia. Una firma debe ponderar los costos de no entrenar contra los atribuibles a un programa de entrenamiento más intensivo.

Por tal circunstancia se detalla a continuación los costos más comunes asociados a un programa de entrenamiento, así como los costos intangibles de enviar al campo a vendedores mal entrenados

COSTOS INCURRIDOS POR ENTRENAMIENTO.

- Salario de los aspirantes durante el entrenamiento
- Gastos de viaje y mudanza
- Salarios del personal de entrenamiento y de ejecutivos (tiempo gastado)
- Instalaciones para el entrenamiento
- Material didáctico, etc

COSTOS INTANGIBLES DE NO DAR ENTRENAMIENTO

- Inconformidad de los clientes
- Pérdida de ventas
- Pérdida de clientes
- Incursiones de la competencia
- Retroalimentación inadecuada del campo

- Rotación mas elevada del personal
- Mas tiempo y esfuerzo de supervisión
- Duplicidad de funciones e información
- Confusión e improductividad

Evidentemente resulta de mas provecho incurrir en costos debidos por un entrenamiento adecuado que evitarlos, ya que al hacerlo únicamente se generaría un indebido rendimiento del personal contratado lo que como hemos venido observando en los cuadros comparativos anteriores tendrían por resultado inmediato bajo rendimiento y gastos superiores para la propia empresa.

ADIESTRAMIENTO DE LOS AGENTES

El adiestramiento en ventas comprende tres áreas generales adiestramiento en conocimientos, en destreza y en actitudes, todo ello fundamental para el desarrollo de un buen agente. La mayor parte de los programas de adiestramiento están dedicados exclusivamente al área del conocimiento, pasan por alto el desarrollo de los talentos y actitudes y más bien se dedican a desarrollar destrezas y técnicas del producto principal

El instructor enseña al aprendiz que es lo que tiene que hacer, le hace practicar la técnica aplicada le corrige los errores y le obliga a repetir el proceso una y otra vez hasta que domina el arte de vender

Entre las habilidades a desarrollar en el proceso de adiestramiento figuran las siguientes

- Habilidad para lograr e iniciar entrevistas de ventas
- Habilidad en las demostraciones
- Habilidad para refutar las objeciones
- Habilidad para cerrar las ventas

Para el logro de los objetivos de quien adiestra es necesario apoyarse de ciertas técnicas que apoyan la instrucción, los cuales pueden ser aplicados en grupo o de manera individual

Adiestramiento en grupo: comprende reuniones, demostraciones, representaciones o simulacros conferencias, discusiones y foros

El adiestramiento en grupo es el método más corriente, porque resulta económico, es rápido puede emplearse con mas personas y es muy eficaz para explicar cuanto tiene que ver con los productos y sus aplicaciones y con las normas practicas de la empresa

ADIESTRAMIENTO INDIVIDUAL EN VENTAS

Este tipo de adiestramiento debe desarrollarse siempre como suplemento a la instrucción en grupo. Es el procedimiento más eficaz para formar nuevos agentes porque comprende las tres áreas generales que son conocimientos, actitudes y habilidad La instrucción se amolda

a las capacidades o deficiencias del individuo, los cuatro métodos más corrientes del adiestramiento individual en ventas son:

- Reuniones individuales
- Instrucción en el trabajo
- Correspondencia y
- Rotación de puestos.

Cada uno de los métodos antes señalados resulta de gran importancia para el proceso de adiestramiento y capacitación de la gente, sin embargo la clase más eficaz de adiestramiento en el arte de vender, tanto para los principiantes como para los agentes veteranos es el que se desarrolla sobre el terreno es decir en plena práctica, es decir entre prospectos de clientes y vendedores

5.2 Métodos de supervisión

La supervisión se define como *un entrenamiento continuo con el fin de formar y mantener los mejores vendedores posibles dentro de la empresa **

La verdadera supervisión comienza en la cabeza de la organización de ventas y desciende por los gerentes regionales, de división, distrito y sucursal, y por los supervisores hasta cada uno de los agentes

El número de agentes confiados a la responsabilidad de un supervisor suele fluctuar entre siete y quince de acuerdo a la actividad primordial de la empresa. Los supervisores de venta suelen percibir un sueldo fijo más los gastos, aunque en algunas empresas reciben un porcentaje de las ventas efectuadas por los agentes a quienes dirigen. Todo esto de acuerdo a la política establecida del departamento.

PERFIL DEL SUPERVISOR

La descripción de todo lo que se clasifica como supervisión lleva a un resumen de lo que un supervisor debe ser y hacer:

- Es un analista, diagnosticador y planificador
- Coordina los trabajos de su grupo
- Fomenta las relaciones humanas y la confianza
- Asesora a los integrantes del grupo y proporciona información nueva e importante
- Comprende las necesidades de los vendedores pero a su vez mantiene disciplina y autoridad.
- Debe ser consistente y decidido
- Debe estar abierto a nuevas ideas y expectativas
- Debe saber comunicar el que el porque y el como

El supervisor representa una doble vía de comunicación le corresponde preparar y presentar a la gerencia sus obligaciones, problemas, solicitudes y actividades de sus vendedores, y a su vez es el representante de los vendedores y comunicador de las disposiciones de la gerencia hacia sus miembros

Una de las funciones primordiales del supervisor es preparar a cada uno de sus vendedores un plan de trabajo, en el que se contemplen visitas a clientes, resultados esperados y estadísticas.

A su vez lleva a cabo las actividades de control y análisis apoyado de diversas herramientas como son reportes, gráficas, entrevistas, fichas de trabajo, etc

METODOS DE SUPERVISION

La supervisión se puede hacer por contacto directo o personal con los subordinados o bien por medio de métodos indirectos

Supervisión personal. El contacto personal con los subordinados es la mejor clase de supervisión, esta se lleva a cabo mediante la plática personalizada con cada uno de los agentes, o bien mediante la observación directa

Supervisión indirecta. Este tipo de supervisión es empleado regularmente cuando los vendedores se encuentran dispersos en una gran área geográfica. Las herramientas mas comúnmente utilizadas son las llamadas telefónicas y la correspondencia y algunas veces puntas y conferencias de ventas.

Es importante señalar que la supervisión en la pequeña empresa en la mayoría de las ocasiones es llevada a cabo por el propio gerente lo cual aun no resultando perjudicial, resulta inapropiado, debido a que este por la gran cantidad de actividades que desarrolla, no puede dedicar todo el tiempo a la supervisión

5.5 La Dirección del departamento

La función administrativa de dirección se define como *el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de organización y del grupo* *

Dirigir significa dar instrucciones a los subordinados o indicar de alguna otra forma lo que debe de hacerse, si bien el plan de compensaciones, la estructura del departamento, el presupuesto de gastos, los lineamientos y funciones del departamento, deben contribuir en conjunto al comportamiento deseado dirigido al objetivo, invariablemente también serán necesarias instrucciones escritas o verbales

Una instrucción debe ser clara Esto es de sentido común, en especial para los nuevos empleados y los que están relativamente sin entrenar Además una instrucción debe ser completa razonable y veraz dando como resultado un trabajo satisfactorio y el cumplimiento de un objetivo.

El ejecutivo de ventas, debe desarrollar habilidades tales como el liderazgo, motivación y control hacia sus agentes, a fin de satisfacer los objetivos planteados inicialmente por el departamento

El mismo ejecutivo tiene que definir claramente el contenido y la forma de su participación en los trabajos de su departamento. El tiene la responsabilidad de recomendar el presupuesto basado en la proyección de ventas y gastos, la obligación de proponer cambios de la política establecida, a su vez le corresponde mantener a su organización en su máximo grado de eficiencia tanto para la planificación como para la ejecución

La importancia de la dirección del departamento de ventas estriba en la forma de dirigir del ejecutivo de ventas la cual no puede definirse con facilidad ya que cada ejecutivo tiene su propio estilo. Algunos mantienen un contacto directo con sus subordinados, acompañándolos en algunas visitas importantes y señalando las acciones a seguir con cada uno de los clientes. Otros prefieren dejar algunas responsabilidades propias de la actividad de ventas en sus agentes, como son descuentos a clientes, precios especiales, concesiones etc

Otro aspecto importante dentro de la dirección es la delegación

A los departamentos o sucursales se les delegan tareas Ellos requieren delegación permanente de autoridad dentro de la política y el presupuesto de la compañía, el marco para la acción Es importante que el ejecutivo se desligue de ciertas actividades propias de sus agentes por lo cual debe tener la capacidad de delegar adecuadamente responsabilidades y autoridades a un nivel subgerencial o intermedio

El nivel subgerencial o intermedio es una fuente de ejecutivos futuros, estos tiene que adquirir experiencia y deben tener la oportunidad de desarrollarse Progreso no es solo capacitación es también satisfacción por las perspectivas que la empresa ofrece

La delegación de autoridad resulta ser entonces una de las capacidades que más debe desarrollar el pequeño empresario en la actualidad a fin de realizar una mejor distribución del trabajo y evitar centralización

5.6 Los agentes de Ventas: Expectativas y Necesidades

Las necesidades en aumentos de los consumidores, el desarrollo de muchos nuevos productos y servicios y los grandes avances de la tecnología han creado un nuevo tipo de talento de ventas y de agentes con una filosofía distinta para satisfacer las demandas de los compradores modernos y sus necesidades propias

Este tipo de necesidades, de naturaleza diversa se satisfacen mediante herramientas empleadas por el director de ventas en lo que se refiere a motivación

Puede esperarse que un pequeño porcentaje de agentes de cualquier fuerza de ventas trabaje con ahínco aun sin recibir estímulos especiales de la gerencia. Para ellos vender es la ocupación más fascinadora del mundo, son hombres ambiciosos y suelen moverse por propia iniciativa, sin embargo, la mayoría de sus agentes necesita aliento personal para rendir el máximo de su capacidad.

La gerencia puede influir en el espíritu de trabajo y en el rendimiento de sus agentes conociendo sus necesidades y expectativas particulares.

El vendedor o agente de ventas necesita:

- Un adecuado programa de incentivos económicos y morales
- Reconocimiento de sus logros
- Una compensación adecuada
- Ambiente de trabajo satisfactorio
- Auto realización
- Desarrollo integral dentro de la empresa
- Capacitación y adiestramiento
- Relaciones humanas

A su vez el vendedor necesita ser escuchado a fin de que este se sienta parte fundamental de la empresa, dando a conocer sus opiniones y expectativas para el mejoramiento del departamento.

El papel de los beneficios adicionales que pueda recibir el vendedor su vuelve cada vez más importante para la satisfacción de sus intereses, entre los que podemos considerar:

Servicios médicos y de hospitalización, seguros colectivos de vida, planes de ahorros, prestamos menores, planes de jubilación, facilidades de clubes sociales, vacaciones, bonos y premios.

5.7 Técnicas y Métodos de Control

Una parte esencial del trabajo del director de ventas es controlar y estudiar los resultados producidos por la fuerza de ventas.

El proceso de control implica tres pasos. Primero, necesitan fijarse los estándares para el desempeño de las ventas o los resultados de las operaciones planeadas. Segundo debe compararse el desempeño real con planeado. Por último si se presentan variación, esta indicada la revisión de los planes por una acción correctiva.

Se puede ver con facilidad que la función del control está íntimamente relacionada con las funciones de planeación y de presupuesto, sin embargo, para que el control sea efectivo,

deben satisfacerse dos condiciones, los estándares del control deben estar ligados a la responsabilidad individual, y deben establecerse puntos estratégicos de control

Para cumplir con tales objetivos resulta necesario conocer las diversas técnicas y métodos de control existentes para valorar la actividad de ventas.

Entre los métodos mas comúnmente utilizados para el control se encuentran.

Método escrito o de reportes

- Informes diarios de visitas En este se realiza un reporte o síntesis del numero de horas trabajadas sobre el terreno, el número de presentaciones realizadas, visitas de servicios y el numero de nuevos prospectos logrados
- Resúmenes mensuales y semanales de ventas. En este tipo de informes se reflejan los resultados en ventas logrados por un periodo determinado de ventas
- Informe de prospectos Se refiere al informe que el agente realiza considerando clientes en perspectivas, considerando la siguiente información nombre de la firma, dirección, nombre del comprador puesto que ocupa y departamento, actividad o giro, nivel de compra, etc.
- Informes de gastos de venta Este tipo de informe lo utiliza la gerencia para controlar y supervisar los gastos de desplazamiento de los agentes, estos suelen presentarse cada semana, en ellos se mencionan los gastos que han hecho por hospedaje, alimentos transportes, gasolina y otros gastos

Método verbal

Algunos directivos de ventas prefieren llevar a cabo el control mediante una comunicación directa con sus subordinados, atendiendo a sus logros y experiencias en su acción de ventas

Una entrevista mensual con cada vendedor se utiliza para comparar los trabajos hechos con los programados. Esto no es propiamente un método de control formal, pero resulta ser una herramienta crucial para destacar la importancia de una nueva planificación y para acostumbrar a todos los vendedores a reportar sus experiencias y proposiciones competitivas.

El objetivo del control es básicamente evitar resultados no deseados, sin embargo, con mas frecuencia el control trata con errores porque la mayoría de las desviaciones ocurren al no alcanzar las expectativas y los planes. Los controles son mejor aceptados y son menos destructivos para la moral, cuando el objetivo esta claro. no fijar la culpa o encontrar criticas, sino mas bien encontrar, soluciones a los problemas o a las situaciones cambiante

Existen métodos y técnicas de control más complejos mediante estudios y gráficos de resultados correlacionando datos en diversos periodos de tiempo, sin embargo, los métodos mas aplicados para el pequeño empresario son los que señalamos anteriormente

Es importante señalar que los informes y reportes tienen que ser sencillos y claros para que puedan prepararse con el mínimo de tiempo y esfuerzo no descuidando la actividad práctica de ventas

5.8 Análisis y evaluación de Resultados

Análisis se define como separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos. Es un estudio de las actividades y resultados en el pasado y en el presente. Los trabajos analíticos se reparten en: a priori, a posteriori, externo e interno.

Análisis a priori En este análisis se observa el mercado total y su tendencia, competencia directa e indirecta, número de competidores, características y calidad de productos, eficiencia y organización de ventas, precios y aceptación por parte del público comprador.

Análisis a posteriori - este proporciona una retroalimentación de información. A cada fase del tema del análisis a priori corresponde una función de control, comparación y evaluación. Se comparan los resultados con las proyecciones y se evalúan las actuaciones durante el período recién cursado.

El análisis a priori y a posteriori es aplicado de forma interna y externa, considerando la actuación del agente de venta dentro y fuera de la empresa, resaltando los puntos fuertes y débiles de la firma y los representantes de la misma.

La evaluación por su parte es una continuación lógica e indispensable del entrenamiento, la supervisión y el análisis. El trabajo básico es realizado por los supervisados pero el resumen corresponde a la gerencia.

La evaluación de los resultados es matemática, se comparan los logros de cada representante con las metas, la diferencia entre desempeño y potencial, lo que se evalúa generalmente es:

- Aumentos o disminuciones en las ventas
- Ventas según productos
- Ventas según categorías de clientes
- Ventas en proporción con la capacidad adquisitiva de la región
- Cantidad de operaciones con precios o condiciones especiales
- Número y valor de devoluciones
- Número de visitas
- Número de pedidos

- Clientes nuevos, recuperados y perdidos
- Condición de la cartera de clientes.
- Cobranza general
- Actitud de servicio
- Disciplina y desempeño general.

Las cifras no proporcionan impresiones completas, porque se presentan situaciones fuera del control del vendedor que pueden influir en un aumento o disminución de los resultados. No debe solo medirse, sino también analizar y buscar soluciones, tomando un criterio objetivo y basado en la justicia y la equidad.

5.9 Calidad y Servicio en las actividades de Ventas

La calidad y el adecuado servicio en las actividades de venta representa para la empresa una ventaja competitiva por lo cual resulta uno de los aspectos de más importancia de la mercadotecnia que en ocasiones se ha descuidado. En un sentido más amplio, el servicio a los clientes incluye todos los ofrecimientos de valor fuera del producto en sí. Si bien es servicio de garantía y de reparaciones por lo general recibe el máximo de atención, los servicios a los clientes incluyen diversos aspectos, tales como ventas garantizadas, protección contra cambios de precios, entregas más rápidas y confiables exhibiciones para los distribuidores, ayudas de entrenamiento e incluso entrenamiento para el personal del cliente.

Algunos servicios caen dentro del área de las actividades promocionales, como son ofertas, promociones en determinados artículos y precios especiales. Las exhibiciones en el punto de compra también resultan ser servicios prestados por los fabricantes o comerciantes hacia sus clientes, haciendo más fácil la disponibilidad y lista de artículos.

Cada plan o táctica de servicio difiere de acuerdo a cada empresa, sin embargo, podemos notar entre los más comunes los siguientes:

- Servicio de entrega a domicilio
- Aceptación de ajustes y devoluciones
- Garantías
- Rapidez y efectividad
- Servicios adicionales como: envolturas, cortes, presentaciones, entre otros
- Información y consultas comerciales
- Responsabilidad por un mínimo de daños en tránsito y en el manejo
- Manejo cortés y eficiente de cualquier problema de servicio que inevitablemente se presente.

El buen servicio a los clientes da como resultado la satisfacción de estos, clientes leales, en negocios repetidos. Los beneficios pueden ser innumerables atrayendo nuevos clientes, aumentando las ventas a los clientes actuales, permitiendo mayores precios para los

productos, reduciendo la vulnerabilidad de competencia, y proporcionando diversos beneficios indirectos, como el prestigio y la reputación

El control de calidad resulta ser no un servicio sino más bien un valor agregado en la actividad comercial, proporcionando efectividad y eficiencia en cada uno de los productos y servicios que ofrezca la empresa, así como también en todas las actividades que realice.

CAPITULO SEXTO

LA MERCADOTECNIA PARA EL ÉXITO EN LAS VENTAS

6.1 Mercadotecnia y Ventas

Evidentemente, la palabra Mercadotecnia, tal y como se conoce actualmente, ha sufrido una evolución considerable, al paso del tiempo, ya que hasta hace poco, más o menos quince años, el término "mercadotecnia" (marketing) apenas se conocía fuera de los E.U para describir la función relacionada con la creación de clientes o consumidores y la distribución entre ellos de los productos de una compañía.

Desde el surgimiento de la mercadotecnia hasta nuestros días se ha notado un gran enriquecimiento en su significado y campo de acción, hasta el grado de considerarla como sustitutivo del término "Ventas", derivándose tal circunstancia evidentemente de la necesidad de otorgar una orientación más amplia a la actividad crucial y elemental de la actividad comercial (La Venta).

El concepto de Ventas se inicia a partir de los productos ya existentes en la empresa, y su función esta relacionada con la venta y la promoción con el fin de estimular un volumen productivo de ventas. En cambio la mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, realiza un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

Considerando desde este punto de vista, que la actividad de ventas, se ubica como parte medular de la mercadotecnia, siendo por esta enriquecida y estudiada más ampliamente, ayudada por la utilización de ciertas técnicas y herramientas de marketing.

El concepto de mercadotecnia, es una orientación administrativa que sostiene.

Que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más efectivo y eficiente que sus competidores.¹³

¹³ Kotler Philip "Dirección de Mercadotecnia" Ed Diana Pag 34-35

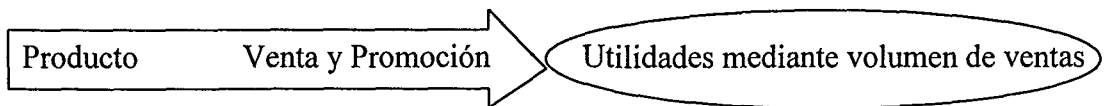
Las premisas en que descansa dicho concepto descansan en su objetivo clara y específicamente detallado

Buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permita a la organización alcanzar sus metas

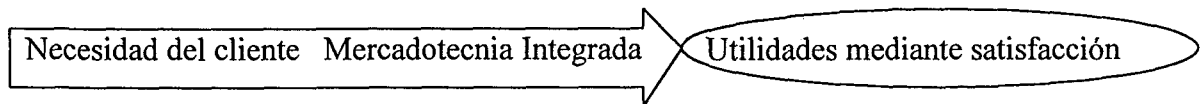
Levitt ¹⁴ por su parte, nos ofrece un contraste importante.

La venta se enfoca hacia las necesidades del vendedor, la mercadotecnia, en las del comprador. La venta se preocupa por la necesidad del vendedor, de convertir su producto en dinero, la mercadotecnia por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto, así como todo el conjunto de cosas relacionadas con la creación, suministro y consumo final.

El Concepto de Mercadotecnia reemplaza e invierte la lógica del concepto de Ventas.



Orientación "Ventas"



Orientación "Mercadotecnia"

Las Ventas y la Mercadotecnia, puede decirse que son antitéticas en vez de sinónimas y ni siquiera complementarias. La finalidad de la mercadotecnia es conocer y entender al cliente tan bien, que por ende se propicie la venta, tratando de ajustar el producto a las particulares necesidades de los consumidores y el producto se venda solo.

Es importante desde este punto de vista, entender el concepto de mercadotecnia, como una más amplia y adecuada orientación administrativa de no solo la actividad de ventas, sino de un sinnúmero de actividades derivadas de la satisfacción de necesidades y de la teoría económica que se conoce como soberanía del consumidor

¹⁴ Theodore Levitt, "Miopía de la mercadotecnia" Harvard Business Review, pg 45-56

6.2 El concepto clave: Mezcla de Mercadotecnia

Hoy en día, la mayor parte de las empresas sin importar su etapa de desarrollo o sus distintas ideologías, reconocen la importancia de la mercadotecnia

La Mercadotecnia es una corriente nueva que ha ayudado a las empresas a sobrevivir en el mercado. Pero no solo se utiliza la mercadotecnia con fines comerciales, también tiene aplicación en otros planos como es el económico y el social.

Todos estamos en contacto diario con algún aspecto de la mercadotecnia, publicidad, ventas, promoción, distribución, etc. Pero ninguna de estas actividades es, por sí sola, la mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que es Mercadotecnia.

Desde este punto de vista, en lo que radica la importancia de la Mercadotecnia, es básicamente en la conjunción de sus actividades y no en el trabajo individual de cada una de ellas. Por lo que podemos mencionar que las funciones de la mercadotecnia proporcionan en conjunto el método de la mercadotecnia, porque para desarrollar un producto el fabricante necesita saber primero quiénes son los consumidores y sus necesidades. La distribución sigue al desarrollo del producto, ya que no es posible trasladar el artículo antes de que este exista. La promoción debe seguir a la distribución, por que si no es así se creará una demanda cuando aún no se dispone del producto. La venta impulsa a los consumidores a efectuar el intercambio y la posventa asegura su satisfacción.

Es importante señalar que además de la secuencia que deben llevar estas funciones, se requiere del buen manejo de las mismas a través de la planeación, organización, dirección y control, es decir de la administración de la mercadotecnia.

Muchas variables califican como variables de Mercadotecnia, sin embargo existen cuatro clases principales de actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de valores que conforma la mercadotecnia, que McCarthy¹⁵ popularizó como "las cuatro P": *producto, precio, plaza y promoción*. Esta clasificación propone, que los compradores se ven influidos por variables relacionadas con el producto, el lugar, la promoción y el precio, a fin de encontrar una conjunción en beneficios.

La Mezcla de Mercadotecnia, es el conjunto de variables controlables que la firma puede usar para influir en las respuestas de los compradores.

En lo que respecta a cada parte de esta mezcla de mercadotecnia, las variables a analizar y poner en práctica pueden ser considerablemente extensas, sin embargo desde un punto de vista funcional podríamos mencionar las siguientes

¹⁵ E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, 4^a Ed. P. 44

PRODUCTO Calidad • Aspectos y Opciones • Estilo • Marca • Empaque • Línea
De Productos. Garantía • Nivel de Servicio • Otros Servicios

PLAZA Canales de Distribución • Cobertura de Distribución • Ubicaciones
De Venta • Territorios de Venta • Niveles de Inventario y
Ubicaciones • Transportadores

PROMOCION. Publicidad • Venta Personal • Promoción de Ventas • Medios de
Difusión

PRECIO: Nivel • Descuentos y concesiones • Términos de pago.

El objetivo de todo empresario o especialista en mercadotecnia, es crear una mezcla de mercadotecnia que proporcione una mayor satisfacción que la que ofrece el competidor Y la clave para lograrlo, reside en conocer los deseos y necesidades que tiene el consumidor de recibir un producto en particular

6.3 Publicidad y Promoción

Antes de iniciar el estudio de este capítulo, resulta interesante diferenciar los conceptos de Publicidad y Promoción, ya que muy continuamente son confundidos y mal entendidos, por la mayoría de los empresarios y publico en general.

El autor Albert Frey opina que la distinción básica entre la promoción de ventas y la publicidad puede establecerse de forma muy sencilla. Los mensajes que son controlados y llevados a cabo por personas diferentes a los fabricantes son lo que se llama publicidad; en cambio cuando las herramientas, técnicas y estrategias, entre otros conceptos, son manejados por la empresa misma, se está hablando de una promoción de ventas

Algunas personas diferencian la promoción de ventas y la publicidad, señalando que aquélla es la que lleva el producto al cliente o consumidor y que esta es la que lleva al consumidor hacia donde se encuentran los productos.

La publicidad resulta ser una herramienta de la promoción de ventas, para alcanzar la satisfacción de las necesidades de los consumidores

La publicidad sin apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor

Desde tales puntos de vista, **la promoción** de ventas es:

La actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con resultados mediatos y permite mediante premios, demostraciones, exhibiciones, etc. Que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto o servicio.

El proceso mercadológico y de ventas, se refiere a la comprensión de las necesidades del consumidor, la motivación para la venta de un producto o de un servicio, y su distribución al público, la publicidad es la parte del proceso destinada a informar a los consumidores de la existencia del producto o del servicio

La promoción de productos o servicios puede hacerse de tres maneras principales:

- Impersonal publicidad;
- Semipersonal promoción de ventas, y
- Personal. habilidad vendedora.

Sea cual sea la clase de promoción que en un momento preciso se utilice, deberá tener como objetivo varias finalidades

- Aumentar el prestigio de la empresa
- Mantener satisfecho constantemente al consumidor y
- Mantener el volumen de ventas a un nivel provechoso.

La publicidad y la promoción de ventas se deben considerar como dos “mecanismos mercadológicos” característicos que cumplen diferentes misiones. En este aspecto ofrecen al comerciante una elección en su inversión. No se trata de decidirse por una o por otra, sino de cuanto hay que destinar a cada una de ellas.

Publicidad: impersonal, comunicación a largo plazo

Promoción de ventas: semipersonal, motivación inmediata y a corto plazo.

La promoción es uno de los cuatro elementos principales de la mezcla de mercadotecnia. Constituye el esfuerzo de la empresa por estimular las ventas a base de dirigir comunicaciones persuasivas a sus clientes. Los instrumentos de promoción más comúnmente empleados son:

Anuncios, Venta Personal, Promoción de Ventas, publicidad, sistema de precios, ofertas al comercio o consumidor, envase y presentación, exposiciones, relaciones

públicas, entre otras. Las cuales tienen capacidades que se sobreponen parcialmente, y la coordinación de las mismas requiere una definición cuidadosa de los objetivos de la comunicación.

La Publicidad, por su parte, resulta ser una de las herramientas más importantes que la empresa utiliza para transmitir comunicaciones persuasivas a sus compradores y público en general. Constituye un poderoso instrumento promocional, persiguiendo fines muy diversos (ventas inmediatas, reconocimiento de la marca, preferencias, posicionamiento en el mercado, etc.)

La definición que podría considerarse más propia es la siguiente:

Publicidad, es aquella actividad que utiliza un serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.

El fin real de la publicidad es, lograr que los compradores potenciales respondan a la organización y a sus ofertas, procurando para ello proporcionarles información que logre modificar gustos y preferencias y motivándolos para comprar y preferir los productos de la empresa.

La publicidad muestra al público las maneras de entrar a un estilo de vida diferente, es un estímulo; contribuye además al desarrollo de nuevos hábitos de compra y apoya económicamente los medios de difusión

TIPOS DE PUBLICIDAD

Propaganda. Es publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas

Publicidad de acuerdo a quien la patrocina

Publicidad de acuerdo a la forma de pago

Publicidad de acuerdo al tipo y propósito del mensaje

Publicidad de acuerdo al receptor

Publicidad Social

Publicidad subliminal

MEDIOS DE DIFUSION (PUBLICITARIOS)

Los medios publicitarios o de difusión son aquellos instrumentos claves para que la publicidad cumpla sus objetivos.

Es importante que la empresa se valga de los diversos medios de difusión con base a tres factores principales:

- Los hábitos del público

- La eficacia de éstos para anunciar el producto (El objetivo que se busca)
- Los costos de las categorías principales de los medios

Los medios de difusión ha sido posible dividirlos en dos grandes grupos, de acuerdo a su capacidad de alcance y penetración

- Medios Masivos
- Medios auxiliares o complementarios

Dentro de los medios masivos, podemos encontrar.

Televisión

Cine

Prensa (Periódicos y Revistas)

Radio

Y Dentro de los medios auxiliares o complementarios, encontramos

Publicidad Directa (Tarjetas postales, cartas, catálogos, folletos, calendarios, circulares, muestrarios, etc)

Publicidad Exterior (Anuncios colocados en la vía pública)

Publicidad Interior (Anuncios colocados en lugares cerrados, como estudios deportivos, plazas de toros, camiones, etc)

Es importante señalar que la publicidad es una herramienta de comunicación que puede impulsar a la compra o adquisición de productos, más no puede de ninguna forma vender productos o servicios por sí sola

6.4 Precios y Políticas de Precios

La fijación de precios es probablemente la más compleja y difícil de las tareas, y también es un función clave de la mercadotecnia

Según la teoría económica, el precio, el valor y la utilidad son conceptos relacionados. La utilidad es el atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer deseos, el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio; el precio es el valor expresado en moneda

Dicho de otro modo.

El precio, es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

La clave para determinar el precio de un producto, es entender el valor que los consumidores perciben de él. Dicho valor es el resultado de las percepciones de los consumidores tanto tangibles como intangibles de la satisfacción total que el producto proporciona partiendo del total del conjunto de beneficios.

Muchos ejecutivos, erróneamente se han dejado manipular por las orientaciones del mercado competitivo, estableciendo precios con falta de particularidad y análisis, por lo que han llegado a enfrentar efectos no muy favorables e inestabilidad en el mercado

A este respecto, es recomendable que la decisión sobre el sistema de precios, tome en cuenta varios factores:

- Naturaleza del Producto
- Importancia del Producto
- Mercado al que va destinado
- Forma de producción o comercialización necesaria
- Economías de Escala
- Facilidad de Distribución
- Costos
- Competencia

La fijación de precios, es orientada desde diversas percepciones de acuerdo a los objetivos e ideología de cada empresario, ya que, los precios pueden estar orientados hacia los costos, hacia la demanda o hasta en un momento dado a la competencia

En la práctica, las compañías suelen orientar la fijación de sus precios hacia los costos (como cuando se establecen en función de un margen mínimo de utilidades o precios meta)

Los niveles a que deben situarse los precios determinarán los alcances de la estrategia de la compañía y viceversa. Por lo que la decisión de precios va implícita evidentemente en la política de la compañía

POLITICAS DE PRECIOS

Existen diversas políticas de precios, que pueden ser adoptadas por alguna compañía o bien varias compañías de acuerdo a sus objetivos y estrategias específicos.

Entre las políticas más conocidas tenemos

- Política de precios competitivos, En esta la finalidad de la empresa es siempre tratar de tener precios más bajos de la competencia para monopolizar el mercado en cuestión de precios

- Política de precios por área geográfica El fin es establecer precios en base a el factor de costos de fletes causado por el envío de la mercancía al cliente, considerando precios libre a bordo (L A B.) o precios uniformes de entrega.
- Política de un solo precio. La empresa carga el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas condiciones
- Política de precios variables. La empresa ofrece los mismos productos y cantidades a diferentes clientes con precios distintos, según diversos factores
- Política de sobrevaloración del precio El precio se establece a un nivel alto y el objetivo es vender inicialmente el producto al mercado principal, en espera de resultados.
- Política de Penetración. Precios bajos y grandes volúmenes. La idea es alcanzar todo el mercado con un precio bajo y generar así la mayor demanda posible
- Política de precios de línea. Consiste en seleccionar un numero limitado de precios los cuales una tienda puede vender su mercancía
- Política de descuentos. Se establecen precios de lista altos, estableciendo descuentos por tipo de cliente y volumen
- Política de fijación de precios por prestigio El precio suele ser un elemento importante para comunicar la imagen del producto.

Es importante señalar, que cuando la empresa proyecte cambiar su política de precios, deberá estudiar detenidamente las posibles reacciones de sus consumidores y competidores, además de la repercusión interna de la propia empresa

6.5 Investigación de Mercado.

Al referirnos al estudio y las variadas herramientas de la Mercadotecnia, es imposible pasar por alto una de las técnicas más importantes de la misma La Investigación de Mercados.

La Investigación de Mercados, es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado

Las principales razones que hacen necesaria la Investigación de Mercados son

- Conocer al consumidor
- Disminuir los riesgos
- Informar y analizar la información

Con este método además es posible, conseguir información sobre

- Si existe un mercado
- La posibilidad de crear un mercado

- La comparación de precios y calidades con respecto a los productos de la competencia
- Hasta que punto se puede satisfacer la demanda por los proveedores existentes.
- Las oportunidades de aventajar a los competidores
- El estudio de las técnicas de venta de los competidores
- Una valoración de métodos alternativos de distribución , etc

La Investigación de Mercados, debe realizarse bajo una planeación estricta, cumpliendo con los siguientes pasos:

1. Detección de la necesidad de Información
2. Definición del objetivo
3. Investigación Preliminar
4. Necesidad de la Investigación
5. Formulación de Hipótesis
6. Requisición de Investigación
7. Investigación preliminar
8. Fuentes Primarias y Secundarias
9. Método de recolección de datos
10. Determinación del método de muestreo
11. Diseño de cuestionario, con su prueba piloto
12. Trabajo de campo
13. Tabulación
14. Interpretación y análisis
15. Conclusiones
16. Elaboración del Informe y presentación personal.

Los medios por lo que se establece la comunicación son:

Entrevistas por correo
Entrevistas telefónicas
Entrevistas Personales
Paneles.

Un aspecto muy importante, es que la investigación de mercados debe entenderse como una herramienta importante para la toma de decisiones, más nunca como la respuesta absoluta a los problemas del mercado.

6.6 Canales de Distribución (Zonas de Venta)

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Existen dos tipos de canales:

- Canales para productos de consumo
 - Productores-Consumidores
 - Productores-minoristas-consumidores
 - Productores-mayoristas-minoristas-consumidores
 - Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores

- Canales para productos industriales
 - Productores-usuarios industriales
 - Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales
 - Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales
 - Productores-agentes-usuarios industriales

En ocasiones estos canales se combinan entre sí, originando un nuevo y acoplado canal de distribución para empresas en específico. La elección de el más adecuado canal de distribución se basa en factores tales como:

- La cobertura de mercado
- El tipo o naturaleza de producto
- Los clientes principales
- Características de la empresa
- Características ambientales
- Entre Otros

Una vez determinado el nivel básico del canal, la empresa debe ocuparse de su administración y marcha eficiente, tiene que seleccionar firmas concretas que trabajen con ella, o bien buscar compañías comerciales dispuestas a hacerlo. Debe suplementar las motivaciones proporcionadas por los miembros del canal a través de la combinación de relaciones comerciales, con incentivos y supervisión.

Los canales más comúnmente utilizados en la pequeña empresa, son los canales para productos de consumo, en los que los niveles de distribución son más pequeños.

Es importante que una vez definido el canal de distribución de la empresa, se establezcan zonas de actuación o de venta.

Estas Zonas de Venta, facilitarán el tráfico de mercancía y a su vez organizarán más eficientemente el trabajo de la fuerza de ventas.

La determinación de las zonas de venta, muchas veces es orientada

- Por zona geográfica
- Por tipos de Clientes
- Por Volumen de Ventas
- Por tipo o Línea de Productos
- O bien por distribuidores (intermediarios)

Todo esto de acuerdo a los objetivos que persiga cada empresa y a el tamaño y característica principal de cada comercio

6.7 Pronóstico y Planeación de Ventas

La previsión y planeación de ventas resulta ser una de los factores más importantes a considerar en la dirección y administración del departamento de ventas, ya que resultan ser herramientas muy importantes para la adecuada regulación de las actividades de ventas.

La planeación o planificación del departamento de ventas es esencial para una gestión efectiva de ventas y puede dirigirse y aplicarse de varias maneras

- Planificación de la incorporación de productos
- Planificación de los canales de distribución
- Planificación de las necesidades del equipo de vendedores
- Planificación de la distribución física
- Planificación de las actividades promocionales
- Planificación del control
- Planificación de los recursos y asignaciones financieras
- Planificación y previsión de resultados en volumen y beneficios de ventas
- Entre otros

Además de responsabilizarse de estas planificaciones citadas, la dirección de ventas determinará también los objetivos del departamento, de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa

La determinación de objetivos es una misión de planificación de la dirección, y como todas las decisiones directivas ha de basarse en informaciones responsables

La labor de la dirección de ventas para determinar objetivos es particularmente complicada ya que ha de tratar con factores que, en su mayor parte, no están al alcance de su mano, por mencionar algunos tenemos:

- Tendencias del consumidor
- Tendencias económicas
- Nivel general de inversión
- Influencias sociales
- Etc

En tal virtud, los directores del departamento de ventas, se enfrentan a cambios que indudablemente se pueden producir muy rápidamente o bien mantenerse constantes por un periodo de tiempo considerable, causados en muchos de los casos, por explotación de nuevos recursos, descubrimientos tecnológicos, innovaciones técnicas, etc

Al hacer frente a estos problemas los directores del departamento de ventas deben despejar varias incógnitas ¿Qué querrán los clientes durante X años que no tengan ahora?, ¿Podemos fabricarlo fructíferamente y comercializarlo?, ¿Por cuánto tiempo lo van a aceptar?.

Antes de que una empresa se interese por la fabricación de un producto la prestación de un servicio, habrá de prevenir su nivel de venta y el tiempo en que el nuevo producto o servicio estará en condiciones de venderse.

La planificación o planeación de ventas debe establecer que todo cuanto se realice una vez determinadas sus finalidades sea en ayuda de su cumplimentación. En las pequeñas empresas, sean fabriles o mercantiles, los objetivos son de gran simpleza y tiene la ventaja de que pueden comunicarse fácilmente al personal. Algunos de los objetivos del departamento podrían basarse en lo siguiente:

- Crecimiento colectivo
- Diversificación de funciones
- Innovación de nuevos productos
- Introducción en nuevos mercados
- Aumento en volumen y participación
- Integración económica

Una vez trazados los objetivos, la función de la planificación es decidir hasta dónde pueden cumplirse con los recursos disponibles. Considerando en este rubro equipo de vendedores, capacidad de producción, recursos financieros, publicidad y otros gastos de producción, etc.

Una de las herramientas esenciales en la planeación y planificación de ventas es el gráfico de punto de equilibrio. El cual postula lo siguiente:

Cualquier empresa o unidad económica tiene dos clases de gastos, unos llamados gastos fijos, que se producen se venda o no, y que no aumentan aun cuando se incrementen las ventas. Los otros son los llamados gastos variables, y estos van creciendo de acuerdo con la mayor actividad de producción o de ventas y por la mano de obra, embalajes, materiales, etc. Lo cual se ve reflejado en la ilustración 6.1.

Los gastos fijos, se mantienen constantes y se inician en un nivel superior del punto de partida de las ventas. Los gastos variables parten del punto del gasto fijo y siguen una línea ascendente proporcional a la línea de ventas. Al seguir incrementando las ventas, este sector cruza las líneas correspondientes a gastos fijos y a gastos variables; la intersección es el punto de desequilibrio, o de "ruptura del equilibrio", en el que los gastos y los ingresos son iguales, pero a partir de ese punto de ruptura los beneficios aumentan en mayor proporción dado que el gasto fijo se distribuye entre un mayor número de unidades de producción.

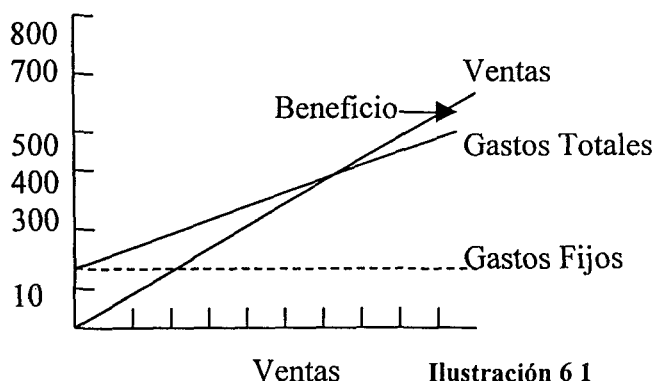


Ilustración 6.1

Existen otras técnicas relevantes para la planificación de las ventas, sin embargo debido a su complejidad se han vuelto poco usuales en las pequeñas empresas, aunque poco a poco pueden irse implementando.

Además del análisis del punto de equilibrio, una herramienta muy importante para la planificación de las ventas que se pone en práctica en las pequeñas empresas, es la aplicación de **PRESUPUESTOS**.

El presupuesto de ventas o mercadeo es un cálculo del volumen de ventas y de los gastos que van a tener lugar durante el periodo de un año. El presupuesto de ventas es una serie coordinada de patrones de gastos que sirven como objetivos de costos que deben ser realizados por los ejecutivos de ventas responsables de las diversas funciones de mercadeo

En otro sentido, es un plan financiero de mercadeo que establece con toda claridad objetivos de ventas y de costos y sirve como instrumento operante y medida del rendimiento verdadero de las ventas por comparación

Esta importante herramienta, subraya la necesidad de planear un buen programa de ventas al tener que respetar las asignaciones presupuestarias y amoldarse a ellas, además de reducir el mercadeo incosteable y controlar el costo de cobertura de los territorios, ayudando a planear la producción y el financiamiento

PRONOSTICO Y PREVISION DE VENTAS

El pronóstico de las ventas es la predicción de las ventas para un periodo dado. El periodo más común para tal pronóstico es el corto plazo

El pronóstico de ventas es el eslabón entre la evaluación de los factores externos que afectan las operaciones y los recursos internos y los objetivos que están bajo el control de la administración.

Las técnicas más comunes para pronosticar pueden clasificarse como métodos cualitativos y cuantitativos

En algunas ocasiones, resulta útil considerar también los pronósticos por intuición, aunque no en su totalidad

Métodos Cualitativos.

Las técnicas cualitativas o subjetivas comprenden criterio, opinión o la corazonada de una persona o grupo. Los resultados pueden variar de bastante buenos a muy malos.

- La opinión ejecutiva
- Combinado de la Fuerza de Ventas
- Encuesta de Opinión de expertos o gente enterada
- Muestreo de Opinión a clientes
- Método Delphi. Se interroga a expertos en el área que se investiga, desarrollando un proceso de retroalimentación sucesiva y de revalorizaciones de expectativas

Métodos Cuantitativos

Los Métodos estadísticos se están empleando cada vez más. Pueden variar desde proyecciones muy sencillas de la tendencia hasta sofisticados análisis de correlación múltiple y de modelos matemáticos. Las computadoras han hecho una intrigante posibilidad para éstos, en especial para las grandes empresas

- Proyección de las Tendencias (Análisis de la Tendencia)
- Análisis de Correlación (Análisis de Regresión)

Es posible hacer combinaciones entre los dos tipos de técnicas, para encontrar el análisis idóneo para cada empresa, sin embargo de acuerdo a la experiencia ha sido posible considerar; que cuanto más largo sea el plazo para el pronóstico, más nueva la compañía y menos productos gancho o más moderno sea el producto, mayor será la confianza de la empresa en las técnicas cualitativas. Por otra parte para pronósticos a corto plazo (hasta un año) para más artículos gancho y para productos que estén más maduros en el ciclo de vida del producto, es probable que sea más precisa una técnica cuantitativa

Es importante tomar en cuenta ciertos factores esenciales para la implementación del pronóstico más efectivo, entre los cuales figuran: Consideración de todas las influencias clave, Exactitud, Credibilidad en el método, Durabilidad, Flexibilidad, Disponibilidad y Participación Organizacional

CAPITULO SEPTIMO

PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

APLICACIÓN PRACTICA

Este capítulo fue destinado a la aplicación práctica de lo señalado en capítulos anteriores, a fin que el pequeño empresario, logre encontrar en el presente un ejemplo práctico que le pueda ser útil al tratar de organizar su fuerza de ventas en un departamento, tomando en cuenta los lineamientos y especificaciones más relevantes para su adecuada estructuración

Para tales efectos, fue necesario solicitar la colaboración de una pequeña empresa que tuviera la necesidad de estructurar un departamento de ventas, y que estuviese dispuesta a proporcionarnos información interna y relevante para nuestro estudio, para finalmente presentar una propuesta de estructuración en donde ambas partes resultaran beneficiadas

La empresa en la cual basamos nuestra propuesta y estudio se encuentra funcionando actualmente en la ciudad de Puebla, con 3 filiales en otras regiones de la República Mexicana, y dos ubicadas en la ciudad de Puebla, bajo el nombre de "RUBIO HERMANOS PAPELERIAS".

RESEÑA Y SITUACION ACTUAL

Dada la importancia que representa la compañía antes mencionada para nuestro estudio, consideramos importante señalar algunos aspectos y características esenciales de la misma

La Empresa RUBIO HERMANOS inicio sus operaciones en el año 1957, bajo el nombre de PAPELERIA NUÑEZ DE PUEBLA S.A, en la ciudad de Puebla, Pue dedicada exclusivamente a el giro comercial de papelería para las artes gráficas, considerando bajo este rubro. Una gran gama de artículos de serigrafía, offset etc, además de papeles y cartulinas extendidos, destinados principalmente para satisfacer los requerimientos y necesidades propias de establecimientos relacionados con la actividad de impresión y similares

La actividad de esta empresa se enfocaba esencialmente hacia la venta de mayoreo. La función administrativa era desempeñada por el propietario de la firma y los métodos de control y supervisión eran escasos.

Hacia los años 1972, la firma cambia de propietarios, manteniendo ésta su imagen y mercado principal, dándose a conocer como "RUBIO HERMANOS PAPELERIAS", tal y como a la fecha es reconocida.

En el año de 1994, la nueva administración de la firma, se preocupó por ampliar la línea de productos, adicionando nuevos y más variados tipos y calidades de papel, cartulinas y en general todo tipo de material para las artes gráficas.

El mercado de la firma fue ampliándose, abarcando otras regiones. En este mismo año se abre una sucursal en la ciudad de Tlaxcala, misma que posteriormente se reubica en Santa Ana Chiautempan, Tlax. Para el año 1995 se incorpora a la firma una sucursal ubicada en la misma ciudad de Puebla. Posteriormente surge la Sucursal Córdoba y Orizaba, cuyas aberturas se remontan a los años 1996 y 1997.

Como es posible notar, esta firma evolucionó notablemente con el cambio de administración, abarco nuevos mercados y, además, diversifico su línea de artículos y su mercado meta, abriendo sus puertas al mercado minorista, y manteniendo su inicial mercado mayorista de impresores principalmente.

Aún cuando resulta notable, la labor de esta empresa en los últimos años, la estructura organizacional y administración bajo esquema familiar cien por ciento, ha frenado en ciertos aspectos la adecuada estructuración y sistematización de funciones y departamentos. Actualmente, la firma se encuentra consciente de tal circunstancia y debido a su cada vez más amplia cobertura en ventas y su desarrollo comercial, le resulta cada vez necesaria una adecuada estructuración de un departamento que coordine y dirija todas y cada una de las actividades de este rubro. Considerando tal función realmente indispensable para su supervivencia y desarrollo.

Actualmente, la compañía RUBIO HERMANOS, se encuentra constituida, por una plantilla de 42 empleados, y 5 gerencias, su nivel de ventas hasta ahora ha logrado rebasar los 9 millones anuales, su administración aún cuando con cierta escasez de controles y designación formal de actividades, es buena, ya que gracias a ésta la empresa ha reflejado cambios importantes y se han ido implementando mejores sistemas de planificación y dirección de actividades.

La participación de los propietarios en las decisiones administrativas, sigue estando presente pero en menor grado.

La penetración y cobertura en nuevos mercados, resulta ser una de las principales preocupaciones de la firma actualmente, por lo que se ha incrementado la plantilla de personal en ventas, contando actualmente en todo el grupo con 7 Vendedores Foráneos y 13 Vendedores de Piso (Mostrador).

Por todo esto, nos es posible catalogar a la compañía como pequeña en cuanto a sus dimensiones, pero en vías de llegar a convertirse en mediana por su nivel de ventas, su administración y participación de mercado.

Dadas las características más importantes de la firma, a continuación presentamos nuestra propuesta de estructuración del departamento de ventas

7.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO

Suministrar todo tipo de material para las artes gráficas, logrando ser líderes en servicio y en ofrecer soluciones, endentando al máximo la labor de la fuerza de ventas

7.2 OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE VENTAS,

OBJETIVOS

Objetivos General del Departamento

Maximizar los esfuerzos del personal de ventas, a fin de aumentar el volumen de ventas por arriba del índice Promedio Nacional de Inflación más quince puntos

Objetivos Particulares

Volumen de Ventas.

- Alcanzar un volumen de Ventas de 2 millones de pesos mensuales
- Incrementar las ventas de la sucursal Santa Ana en un 33%
- Incrementar las ventas de la sucursal Córdoba en un 25%
- Incrementar las ventas de la sucursal Puebla 2 en un 40%
- « Incrementar las ventas de la sucursal Puebla 1 en un 28%
- Incrementar las ventas en la sucursal Orizaba en un 26%

Participación de Mercado e Imagen

- Ampliar la cobertura de ventas a las ciudades de Hidalgo, Huamantla, Tehuacan, Izucar, Atlixco, Tepeaca, Oaxaca, Zona del Itsmo, Huajuapán de León, Veracruz, Tierra Blanca, Acayuca, Coatzacoalcos, Minatitlán
- Penetrar en un 30% más al mercado minorista
- Diseñar y dirigir un programa publicitario, para dar a conocer el giro y la imagen de la empresa, que deberá finalizarce en febrero de 1999, no requiriendo más de 200 horas de trabajo

Servicio

- Visitar o hablar con los clientes de la empresa 2 veces al mes por lo menos
- Incrementar a 10 Horas mensuales la Capacitación de la fuerza de ventas , sobre sistemas, procedimientos y líneas de artículos (utilidades y calidades)
- Fomentar un servicio rápido con un 0.01% de errores permitidos.
- Adoptar una filosofía de calidad en el servicio
- Capacitación constante a clientes, a través de boletines, publicaciones especializadas, eventos especiales y visitas personales
- Mantener un sistema de entrega programada: Máximo 3 Horas
- Establecer un sistema de recepción de pedidos especializado (Telemarketing)

POLITICAS

POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- Los descuentos aplicables en cada venta no podrán exceder del 45% sobre el precio de lista, sin previa autorización de gerente a su cargo.
- La disminución en precio u otorgamiento de mayor descuento se aplicará a aquellos clientes que compren grandes volúmenes (partiendo de la base de que el monto de la venta sea por \$10,000 como mínimo)y paguen de contado, bajo previa autorización del gerente de ventas
- Las comisiones otorgadas a el personal de ventas foráneo se aplicarán solo sobre las ventas efectivamente cobradas, en lo sucesivo del mes a considerar
- La fecha en la cual se procederá a el pago de comisiones de vendedores será los días 1,2 o 3 de cada mes
- El vendedor foráneo fungirá como cobrador de sus ventas, por lo cual éste deberá responsabilizarse de la adecuada cobranza de las mismas
- El pago de viáticos se efectuara cada semana los días viernes, presentando la forma de control de gastos y a su vez la facturación o comprobación de los mismos
- Los gastos sin comprobación se liquidarán siempre y cuando no excedan de \$50 00 y no se repitan 3 veces por cada mes.
- El trámite de los créditos hacia clientes deberá realizarse según lo establecido por el depto. De crédito y cobranza
- El vendedor foráneo recibirá lo concerniente a el pago de comisiones siempre y cuando rebase un monto de ventas de \$100,000 por mes
- Los vendedores de mostrador deberán portar el uniforme oficial de la compañía adecuadamente

- El vendedor que logre mayores ventas de mostrador (de contado) y adicione mayor número de clientes nuevos a la firma recibirá un bono de reconocimiento por su labor.
- Toda la fuerza de ventas deberá asistir todos y cada uno de los cursos o seminarios que se organicen con respecto a el área de ventas
- Cualquier costo de flete adicional por envío de la mercancía fuera de la localidad correrá por cuenta y riesgo del cliente.
- Cualquier material requisitado por el cliente que no se tenga en existencia será reportado a el gerente a su cargo para conseguirlo si se trata de un pedido urgente, de modo contrario será considerado para futuras requisiciones.
- Es política del departamento que los agentes de ventas vistan formalmente y pertenezcan al sexo masculino de preferencia.
- En caso de cualquier extravío de material, equipo o cobranza, es responsabilidad del agente de ventas realizar la reposición total de lo que se trate
- El agente que trate de atender a clientes de otro vendedor, o de otra zona que no le corresponda será sancionado con una cuota de penalización establecida por el gerente de ventas
- Por ningún motivo se aceptan cheques de clientes no registrados en la base de datos del departamento
- **POLÍTICA DE COMISIONES AGENTES DE VENTAS**

1.5%	Ventas de artículos con precios netos (tintas, maquinaria, papel revolución, educación, papel bond cortado, precios especiales)
3%	Ventas con el 45% de descuento como máximo del precio de lista
5%	Negociaciones especiales (Otorgado exclusivamente por el gerente de ventas) considerando artículos de baja rotación, artículos en promoción, etc.

7.3 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO

Dada las dimensiones de la empresa, y considerando que el presupuesto de ventas se encuentra utilizado en su totalidad, y que la cantidad de personal de ventas resulta adecuado para las necesidades actuales, decidimos proponer un organigrama de ventas, manteniendo la plantilla de personal de ventas hasta ahora empleada.

La propuesta de organización que a continuación presentamos, se refleja en un organigrama con departamentalización de tipo territorial o geográfica y funcional, ya que cada una de las sucursales ubicadas en diversos puntos de la república tienen a su vez que reportar a el gerente de área, en este caso a el director del área de ventas Siendo para nosotros este tipo de organización el más idóneo para la mejor coordinación y comunicación de actividades en el área, por cada zona geográfica de actuación

De acuerdo a tales observaciones, nuestra propuesta de organización del departamento de ventas se encuentra reflejada en el siguiente organigrama

GERENTE GENERAL

GERENTE DE VENTAS

**GERENTE DE SUCURSAL
SANTA ANA CHIAUTEMPAN**

**GERENTE DE SUCURSAL
CORDOBA**

**GERENTE DE SUCURSAL
ORIZABA**

**GERENTE DE SUCURSAL
PUEBLA 3 SUR**

**GERENTE DE SUCURSAL
PUEBLA CENTRO**

**VENDEDORES
FORANEOS
(2)**

**VENDEDORES
DE PISO
(3)**

**VENDEDORES
FORANEOS
(2)**

**VENDEDORES
DE PISO
(3)**

**VENDEDORES
DE PISO
(2)**

**VENDEDORES
FORANEOS
(1)**

**VENDEDORES
DE PISO
(2)**

**VENDEDORES
FORANEOS
(2)**

**VENDEDORES
DE PISO
(3)**

7.4 Descripción y perfiles de puestos

PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS

FACTORES	INDISPENSABLE	DESEABLE
FILIACION: CARACTERISTICAS PERSONALES		
EDAD:	DE 25-35 AÑOS	28 AÑOS
SEXO:	MASCULINO/FEMENINO	FEMENINO
ESTADO CIVIL:	CASADO/SOLTERO	SOLTERO
NACIONALIDAD:	MEXICANA	
SABER:		
ESCOLARIDAD:	LAE/ I. INDUSTRIAL/ L.MERCAD.	L.A.E.
EXPERIENCIA EN CONOCIMIENTOS:	VENTAS, MERCADEO, MANEJO DE RUTAS, PERSONAL, ADMON.	VENTAS
EXPERIENCIA PREVIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:	1 AÑO	3 AÑOS
ESPECIALIDADES:		CALIDAD, SERVICIO A CLIENTES
IDIOMAS:	INGLES 50%	INGLES 80%
CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES:	COMPUTACION, TRABAJO EN EQUIPO, SISTEMAS ADMIVOS.	COTIZACIONES, TPC O SAE WINDOWS
ACTUAR:		
DISPOSICION PARA:	VIAJAR/ CAMBIAR HORARIOS	CAMBIAR DE RESIDENCIA
		SABER MANEJAR
PENSAR:		
COEFICIENTE INTELECTUAL:	SUPERIOR/MEDIO	SUPERIOR
CARACTERISTICAS:	ANALISTA, PLANIFICADOR, REFLEXIVO, OBJETIVO	
CARACTERISTICAS ADICIONALES	EMPRENDEDOR Y PROACTIVO MANEJO DE VALORES Y PERSONAL CREATIVO CARÁCTER FIRME FACILIDAD DE PALABRA CAPACIDAD P/TOMA DE DECISIONES	
VALOR DEL PUESTO MÍNIMO-MÁXIMO	\$4,000+1% COMISION TOTAL	\$6,000+ 1.5% COMISIONES TOTALES
OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACION:		
AUTORIZO:		
Director de Ventas	Vo. Bo. Director General	Vo. Bo. Director Rec. Humanos

**PERFIL DEL GERENTE DE SUCURSAL
EN SU LABOR DE VENTAS**

FACTORES	INDISPENSABLE	DESEABLE
FILIACION: CARACTERISTICAS PERSONALES		
EDAD:	DE 23-35 AÑOS	24 AÑOS
SEXO:	MASCULINO/FEMENINO	FEMENINO
ESTADO CIVIL:	CASADO/SOLTERO	SOLTERO
NACIONALIDAD:	MEXICANA	
SABER:		
ESCOLARIDAD:	LAE/ I. INDUSTRIAL	L.A.E.
EXPERIENCIA EN CONOCIMIENTOS:	VENTAS ,MANEJO DE RUTAS, PERSONAL,ADMINISTRACION.	ADMINISTRATIVO
EXPERIENCIA PREVIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:	½ AÑO	2 AÑOS
ESPECIALIDADES:		ADMINISTRACION, PERSONAL, VENTAS
IDIOMAS:		INGLES 80%
CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES:	COMPUTACION, TRABAJO EN EQUIPO, SISTEMAS ADMIVOS.	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
ACTUAR:		
DISPOSICION PARA:	VIAJAR/ CAMBIAR HORARIOS	
PENSAR:		
COEFICIENTE INTELECTUAL:	SUPERIOR/MEDIO	SUPERIOR
CARACTERISTICAS:	ANALISTA, PLANIFICADOR, DIAGNOSTICADOR, INTUITIVO ORGANIZADO/DISCIPLINADO	
CARACTERISTICAS ADICIONALES	EMPRENDEDOR MANEJO DE VALORES Y PERSONAL CREATIVO CAPACIDAD P/TOMA DE DECISIONES COORDINACION DE GRUPOS DE TRABAJO COMPENSIVO Y CONSCIENTE	
VALOR DEL PUESTO MÍNIMO-MÁXIMO	\$2,500+1% COMISION REGIONAL	\$4,000+ 1.5% COMISION REGIONAL
OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACION:		
AUTORIZO:		
Director de Ventas	Vo. Bo. Director General	Vo. Bo. Director Rec. Humanos

PERFIL DEL AGENTE DE VENTAS FORANEO

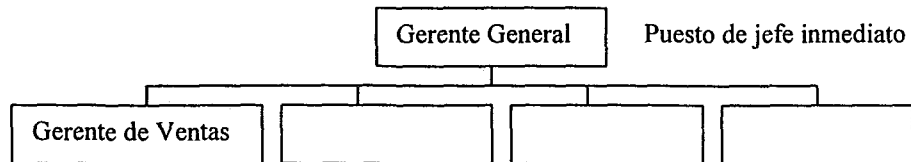
<i>FACTORES</i>	<i>INDISPENSABLE</i>	<i>DESEABLE</i>
FILIACION: CARACTERISTICAS PERSONALES		
EDAD:	DE 22-35 AÑOS	25 AÑOS
SEXO:	MASCULINO/FEMENINO	MASCULINO
ESTADO CIVIL:	CASADO/SOLTERO	CASADO
NACIONALIDAD:	MEXICANA	
SABER:		
ESCOLARIDAD:	PREPARATORIA	PASANTE /CARRERA TRUNCA
EXPERIENCIA EN CONOCIMIENTOS:	COMERCIALIZACION	VENTAS
EXPERIENCIA PREVIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:	1 AÑO	3 AÑOS
ESPECIALIDADES:		VENTAS
IDIOMAS:		INGLES 50%
CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES:	OPERACIONES ARITMETICAS.	COTIZACIONES, CONVERSIONES
ACTUAR:		
DISPOSICION PARA:	VIAJAR/ CAMBIAR HORARIOS MANEJAR AUTOMOVIL	
PENSAR:		
COEFICIENTE INTELLECTUAL:	MEDIO	MEDIO SUPERIOR
CARACTERISTICAS:	PLANIFICADOR , INTUITIVO, REFLEXIVO	
CARACTERISTICAS ADICIONALES	CREATIVO CAPACIDAD DE CONVENCIMIENTO FACILIDAD DE PALABRA CONFIANZA EN SI MISMOS INICIATIVA	
VALOR DEL PUESTO MÍNIMO-MÁXIMO	\$2,000+% COMISION DE ACUERDO A TABLA	\$3,000+% COMISION DE ACUERDO A TABLA
OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACION:		
AUTORIZO:		
Director de Ventas	Vo. Bo. Director General	Vo. Bo. Director Rec. Humanos

PERFIL DEL VENDEDOR DE PISO (MOSTRADOR)

FACTORES	INDISPENSABLE	DESEABLE
FILIACION: CARACTERISTICAS PERSONALES		
EDAD:	DE 18-25 AÑOS	21 AÑOS
SEXO:	MASCULINO/FEMENINO	FEMENINO
ESTADO CIVIL:	CASADO/SOLTERO	SOLTERA
NACIONALIDAD:	MEXICANA	
SABER:		
ESCOLARIDAD:	PREPARATORIA	PASANTE /CARRERA
EXPERIENCIA EN CONOCIMIENTOS:	ATENCION A CLIENTES	TRUNCA VENTAS MOSTRADOR/TEL
EXPERIENCIA PREVIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:	1 AÑO	2 AÑOS VENTAS
ESPECIALIDADES:		
IDIOMAS:		
CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES:	OPERACIONES ARITMETICAS.	INGLES 50% COTIZACIONES, CONVERSIONES CONMUTADOR CAJA, EQUIPO DE OFICINA COMPUTACION BASICA.
ACTUAR:		
DISPOSICION PARA:	CAMBIAR HORARIOS	
PENSAR:		
COEFICIENTE INTELECTUAL:	MEDIO	MEDIO-SUPERIOR
CARACTERISTICAS:	ORIENTADOR , INTUITIVO, REFLEXIVO	
CARACTERISTICAS ADICIONALES	CREATIVO CAPACIDAD DE CONVENCIMIENTO FACILIDAD DE PALABRA CONFIANZA EN SI MISMOS INICIATIVA CORDIALIDAD Y ATENCION DINAMISMO BUENA PRESENCIA	
VALOR DEL PUESTO MÍNIMO-MÁXIMO	\$1,200+BONOS	\$1,600+BONOS
OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACION:		
AUTORIZO:		
Director de Ventas	Vo. Bo. Director General	Vo. Bo. Director Rec. Humanos

DESCRIPCION DE PUESTOS**GERENTE DE VENTAS****INFORMACIÓN GENERAL:**

Título del Puesto	Gerente de Ventas
División:	Oficina Matriz Puebla
Area/Departamento.	Ventas

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:**PROPOSITO GENERAL:**

Asegurar que la labor de ventas y todos los aspectos que integran a ésta, sean realizados conforme las políticas y procedimientos establecidos, logrando la satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa.

Incrementar el volumen de ventas y la efectividad en las mismas, otorgando un servicio de calidad y coordinando todas las actividades hacia el logro de los objetivos.

ACTIVIDADES:

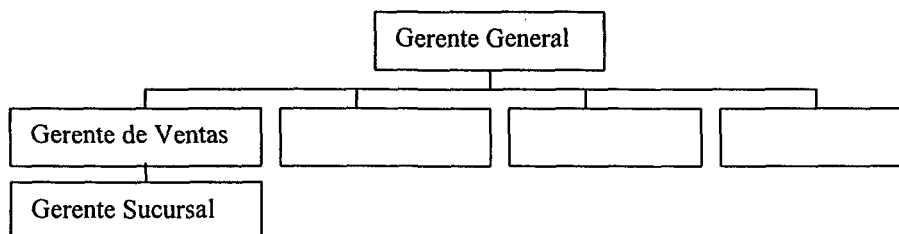
- Planear y dirigir investigaciones de mercado, así como la publicidad y promoción de los productos de la empresa.
- Reclutamiento y selección de personal de ventas
- Determinación y distribución de zonas de venta
- Entrenar, evaluar y desarrollar a gerentes comerciales
- Conducir reuniones de ventas generales y de entrenamiento de grupo
- Analizar el comportamiento y desempeño de los vendedores
- Procesar y evaluar los registros de ventas
- Coordinar la redecoración y reestructuración de puntos de venta
- Organizar cursos, seminarios o conferencias de ventas y motivación
- Visitar clientes importantes de la firma
- Asegurar e Inspeccionar todo tipo de material de ventas, como muestrarios, boletines, listas de precios, etc.
- Elaborar los presupuestos de ventas, proyecciones y reportes generales de desarrollo en ventas
- Establecer programas de trabajo y estrategias a seguir
- Organizar campañas de publicidad e implementar formas de publicación de promociones
- Estudiar la factibilidad de nuevas líneas de productos y sistemas de comercialización
- Analizar negociaciones importantes y autorizar precios especiales o descuentos fuera de línea
- Evaluar y ejecutar cotizaciones
- Calcular comisiones y bonos de eficiencia en ventas
- Establecer promociones y ofertas de artículos
- Rotación de Inventarios, ofertando artículos de baja rotación

GERENTE DE SUCURSAL

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto:	Gerente Comercial (Sucursal)
División	Regional
Area/Departamento:	Ventas

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:



PROPOSITO GENERAL:

Organizar la fuerza de ventas de la región, a fin de alcanzar un posicionamiento del mercado que permita ubicar a la empresa filial en ambientes altamente competitivos, logrando el cumplimiento de los objetivos de la firma.

ACTIVIDADES:

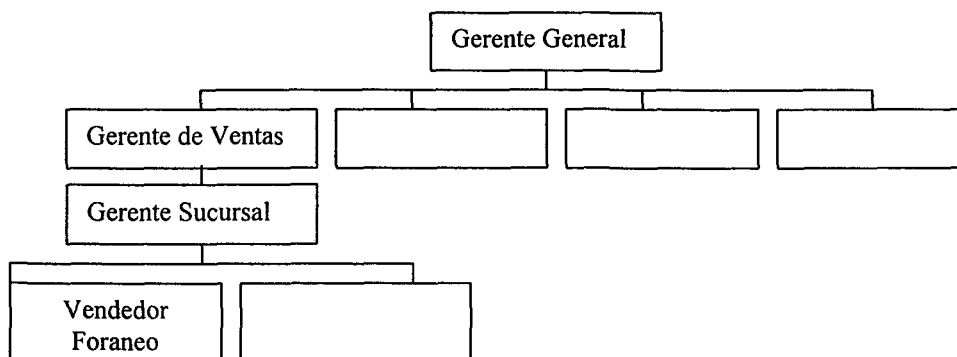
- Coordina las ventas en su región y localidades cercanas
- Dirige reuniones con sus vendedores foráneos y de mostrador
- Capacita y adiestra a sus vendedores de mostrador y foráneos
- Mantiene actualizadas las listas de precios, boletines e información relevante
- Proporciona el equipo necesario de ventas
- Evalúa y analiza los resultados de ventas en su región
- Informa y reporta sus resultados en ventas a el gerente general de ventas
- Realiza registros y proyecciones de ventas por zona de actuación
- Visita y atiende directamente a clientes importantes de la firma
- Analiza su posición competitiva y estudia su oportunidad en el mercado
- Coordina y mantiene un inventario adecuado y suficiente para las ventas
- Supervisa el sistema y la eficiencia de los vendedores de mostrador
- Organiza y coordina rutas y tiempos en cuento a entrega de pedidos
- Supervisa y controla directamente la cobranza de su cartera de clientes

VENDEDOR FORANEO

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto	Agente de Ventas (Foráneo)
División	Regional
Area/Departamento.	Ventas

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



PROPOSITO GENERAL:

Satisfacer los requerimientos del cliente mediante una labor de ventas sustentada en un servicio de calidad que permita incrementar ventas de los clientes actuales y captar mayor numero de clientes nuevos a la firma.

ACTIVIDADES:

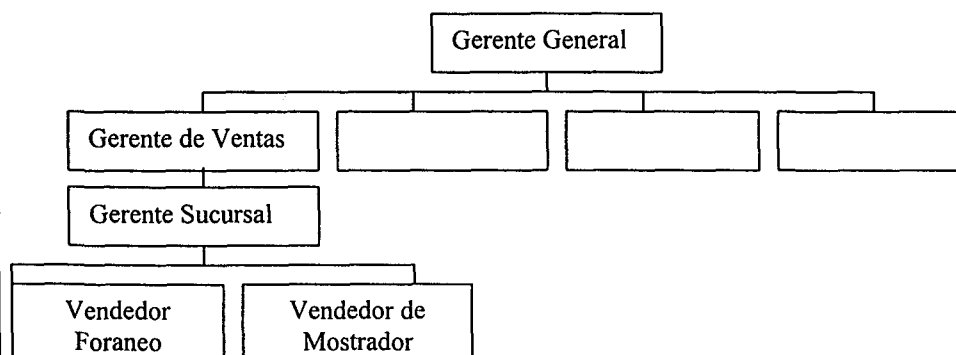
- Visitar clientes reales y potenciales
- Crear, desarrollar y mantener buenas relaciones con cada cliente
- Informar y levantar todos los pedidos de clientes diariamente
- Proveer al cliente de todo el inventario de reposición necesario
- Llenar todos los libros de ventas, hojas de pedidos, registros y observaciones de forma clara y completa
- Realiza operaciones de cobranza de cada una de sus ventas
- Realiza su programa diario de visitas y actuación en ventas
- Informa de datos recolectados sobre la competencia y nuevas exigencias y necesidades de clientes
- Orientar y Asesorar al cliente acerca de calidades y utilidades de artículos nuevos o desconocidos por el cliente

VENDEDOR DE MOSTRADOR

INFORMACIÓN GENERAL.

Título del Puesto	Vendedor de Piso (Mostrador)
División.	Regional
Area/Departamento	Ventas

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



PROPOSITO GENERAL:

Ofrecer un servicio de calidad hacia el mercado minorista, fomentando el crecimiento en las ventas de mostrador a través de cordialidad, orientación y buen trato hacia clientes reales y potenciales de la firma.

ACTIVIDADES:

- Ejecuta Operaciones de Facturación, Recepción de Pedidos y Cotizaciones
- Atiende e Informa al cliente sobre promociones, precios y condiciones de venta
- Mantiene limpia y organizada adecuadamente el área de mostrador o atención a clientes
- Reporta faltantes y artículos solicitados por los clientes no encontrados en las líneas de productos ofrecidos
- Informa objeciones y comentarios de clientes
- Realiza reporte diario de ventas
- Mantiene actualizado el directorio de clientes nuevos y actuales
- Atiende requisiciones, cotizaciones o cualquier tipo de información de ventas telefónicamente

7.5 Reclutamiento y Selección de los Agentes de Ventas

El proceso de reclutamiento y selección de los vendedores es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y depende del tipo de producto o de servicio que se vende, de la categoría de los clientes a quienes sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de su extensión y de sus métodos de distribución.

El primer paso para conseguir personal nuevo es plantear un programa de selección el cual constará de tres puntos principales

- 1 Determinar el número y tipo de personas deseadas (descripción del puesto y requisitos de la contratación).
- 2 Reclutar un adecuado número de solicitantes
- 3 Seleccionar a las personas calificadas dentro de aquellos solicitantes, es decir, aquellas que se apeguen más a los requisitos establecidos.

Reclutamiento:

Nuestra propuesta de reclutamiento se basa en la elección de candidatos al puesto por medio de fuentes internas, considerando bajo este rubro: promoción de empleados, recomendaciones, etc.

Para lo cual es necesario contar con ciertos parámetros que indiquen que el personal a promover es apto para el puesto Considerando bajo este punto de vista

- Resultados de pruebas de aptitud y habilidades
- Resultados de las evaluaciones de Desempeño
- Resultados de Programas de capacitación y entrenamiento
- Observaciones y Comentarios de su superior en el puesto desempeñado

En caso de que en el reclutamiento interno no existiera el candidato idóneo, se optará por el reclutamiento externo, considerando:

- Bolsas de Trabajo
- Universidades, Escuelas Técnicas
- Contactos con otras empresas del ramo
- Periódico
- Revistas especializadas

En este tipo de reclutamiento es importante ser más analíticos y llevar a cabo todo el proceso de selección. El cual se propone a continuación

El procedimiento a seguir para reclutar y seleccionar adecuadamente a los agentes de Ventas de Rubio Hermanos, considerando el tipo de producto y servicio a ofrecer sería el siguiente:

Objetivo: *Contar con el personal, en tiempo y forma, para mantener la continuidad de las operaciones del Departamento de Ventas.*

Políticas:

- Para iniciar el proceso de reclutamiento y selección deberá existir una vacante.
- Se recurrirá como primera instancia al reclutamiento interno (Promoción de empleados o Recomendación de empleados)
- Todas las personas recomendadas estarán en iguales circunstancias que las demás, sometiéndose al proceso de selección
- No serán candidatos de selección, las personas que no cumplan los requisitos obligatorios.
- Ninguna persona podrá entrar a trabajar a esta área, si no se encuentra debidamente documentada, con licencias vigentes y alta ante Hacienda e Imss

Procedimiento:

- 1 Deberá existir una vacante o un nuevo puesto
- 2 Deberá ser autorizada dicha requisición por el Gerente General
- 3 Se informará a la gerencia Administrativa para iniciar y planear el proceso de reclutamiento y selección
4. La gerencia Administrativa iniciará la labor de reclutamiento en fuentes internas o externas si así fuera requerido
5. Los candidatos al puesto, deberán llenar una solicitud o bien un curriculum vitae
6. Los candidatos deberán someterse a una prueba de aptitud de ventas o test de habilidades. (Anexo 1)
7. Después de haber aplicado el test, el gerente administrativo realizará una preselección de aquellas personas con mejor aptitud para el puesto
- 8 Los candidatos preseleccionados se someterán a una entrevista con el gerente administrativo, con la finalidad de validar la información y/o aclarar dudas que hayan surgido.
9. Una vez analizados cada uno de los precandidatos, el gerente administrativo elaborará un reporte en donde asentará sus opiniones, observaciones, resultados de test y solicitudes de los aspirantes al puesto, el cual se le hará llegar al gerente de ventas
10. El gerente de ventas entrevistará a los precandidatos apoyándose en la guía de entrevista.

La cual podría estar conformada de las siguientes preguntas

En cuanto a su experiencia laboral:

- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el ramo?
- ¿En qué empresas a prestado sus servicios como agente de ventas?
- ¿Cuáles han sido los motivos por los cuáles a dejado de laborar en las mismas?
- ¿Cómo describiría su última relación laboral?

En cuanto a su personalidad y expectativas personales

- ¿Cuáles son sus metas personales a corto y largo plazo?
- ¿Qué espera de este empleo?
- ¿Cuánto tiempo le dedicaría a su trabajo y de qué forma?
- ¿A qué dedica su tiempo libre?
- ¿Tiene algún otro empleo, aparte de este?
- ¿Cuántas personas dependen de usted?
- ¿Cuál es el principal móvil que lo ha inducido para dedicarse a las ventas?
- ¿Qué es lo que usted podría asegurar, en el tiempo que permaneciera laborando en esta empresa/ Cuáles serían sus metas?

- 11 En caso de que no fueran aceptados los candidatos, los expedientes se regresarían a la gerencia administrativa para su archivo
12. De los aspirantes seleccionados, se deberán verificar sus referencias personales y laborales
13. El candidato aceptado, deberá entregar la documentación solicitada a la gerencia administrativa:

En este caso, la documentación sería.

- Copia de Cartilla de Servicio militar liberada
- Licencia de chofer vigente (copia)
- Carta de antecedentes no penales actualizada
- Dos cartas de recomendación de empleos anteriores con teléfono
- Registro Federal de Contribuyentes.
- Copia de Alta ante Hacienda
- Certificado de Preparatoria (Mínimo)
- Dos fotografías recientes

14. La gerencia Administrativa procederá a efectuar la contratación
- 15 En el momento de la contratación, la persona seleccionada firmará los siguientes documentos:

- Contrato Individual de Trabajo
- Forma de Alta ante IMSS
- Aceptación de estatutos, políticas y reglamento general
- Credencial de Identificación de la Empresa
- Recibo de material y equipo de Ventas

- 16 Ya contratada la persona, se le llevará con el gerente de ventas, a fin de presentarlo con todo el personal del departamento y mostrarle las instalaciones
- 17 Se someterá el seleccionado a un programa de capacitación y entrenamiento hacia el puesto.
18. Comenzará a realizar visitas el nuevo vendedor con un agente experimentado por una semana para inducirlo a su actividad en ventas
- 19 Finalmente el vendedor realizará su programación y plan de actuación y comenzará a ejecutar su labor de ventas

7.6 Programas y procedimientos de la fuerza de ventas

Es importante planear todos aquellos planes de acción y programas para la comercialización de los productos, dada la competitividad y la expansión comercial de la mayoría de las empresas en busca del crecimiento y el perfeccionamiento

Con respecto a esto, el establecimiento de programas y procedimientos debe ser aplicado de acuerdo a las necesidades y sistemas específicos de cada empresa

Debido a tal aseveración, y considerando las actividades a realizar y las necesidades de la empresa Rubio Hermanos, propondremos algunos procedimientos y programas de trabajo en el área de ventas que consideramos cruciales. No queriendo decir con esto, que serán los únicos a implementar. Cada operación y sistema de trabajo deberá especificarse paso por paso, pero considerando la amplitud de este estudio, proporcionaremos un procedimiento a realizar por cada puesto establecido en el departamento, esperando sirvan como ejemplo para que el gerente de venta establezca los procedimientos necesarios para las demás actividades de ventas.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Procedimiento de Venta (Recepción de Pedidos)

A cargo de Agente de Ventas o Vendedor Foraneo

Responsable	Descripción de Actividades	Documento
Agente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar su plan y programa de trabajo ➤ Visita a su cliente potencial ➤ Se presenta y le da a conocer el motivo de su visita. ➤ Proporciona información acerca de artículos, políticas, servicio y precios de material de su interés. ➤ Proporciona muestrarios y listas de precios al cliente ➤ Soluciona cualquier tipo de pregunta o inquietud por parte del cliente ➤ Se establecen condiciones de crédito, descuentos y tiempos de entrega ➤ Se le proporciona solicitud de crédito, para comenzar trámite de crédito ➤ Llena forma de identificación del cliente, detallando claramente nombre, razon social, teléfono, dirección, fecha de nacimiento, RFC, Artículos de interés, etc ➤ En caso de haber logrado una venta, relaciona los artículos solicitados por el cliente en el formato de pedidos, detallando claramente cantidad, unidad, color, medida, peso, precio y descuentos del artículo Además de corte si así lo requiere especificando medida y demás características de interés ➤ Detalla el lugar, fecha y hora de entrega del pedido y la persona que recibirá el mismo ➤ Especifica en la forma de pedido, las condiciones de pago y las observaciones necesarias ➤ Agradece la preferencia del cliente y se despide cordialmente, dejando su tarjeta de presentación ➤ Llama al cliente una vez entregado el pedido, a fin de conocer si se encuentra satisfecho y si requiere algún otro material 	<p>Planificador Diario de Tiempos</p> <p>Listas de Precios</p> <p>Solicitud de Crédito</p> <p>Formato de Pedidos</p>

Algunos Factores Importantes para la consecución satisfactoria de este procedimiento, serían los siguientes.

1. SALUDO

Sea amistoso y cortés
Apréndase el nombre del cliente y úselo
Haga que el cliente se sienta importante
Hable favorablemente de los productos

2. PRESENTACION

Formule preguntas y escuche
Anteponga el interés del cliente
Sugiera los productos que más se adapten a las necesidades del cliente
Demuéstrele las calidades del producto y sus utilidades
Enumere varios beneficios de cada artículo
Permita que el cliente sienta y compruebe el artículo
No hable demasiado

3. CIERRE

Ayude al cliente a decidir
Pregunte que artículo prefiere
Quite de la vista los muestrarios de artículos no deseados
Utilice el tacto.
De por hecho que la venta se ha realizado
Escriba todos los detalles en la orden

4. SATISFACIENDO

Asegure satisfacción
Muestre un producto apropiado
Cumpla todas las promesas hechas al cliente
Muéstrese alegre, ya sea que realice la venta o no
Cuando un cliente vuelve a comprar, es que ha sido bien atendido.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Procedimiento de Facturación y envío de pedidos

A cargo de Vendedor de Mostrador/ Coordinador o Gerente de Sucursal

Responsable	Descripción de Actividades	Documento
Agente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar formato de pedidos a el gerente a su cargo. Gerente de Sucursal. 	
Gerente de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analiza precios y descuentos otorgados y establece porcentaje de comisión a aplicar por cada partida. ➤ Analiza estado de cuenta del cliente, a fin de autorizar crédito si así se tratara ➤ Autoriza, con una firma de aceptación el pedido 	Estado de Cuenta Cliente
Jefe de Almacen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordina a los almacenistas para surtir el pedido adecuadamente y reporta faltantes a el Gerente 	Reporte de Faltantes
Gerente de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analiza los faltantes y trata de conseguirlos a fin de completar el pedido Si no lo logra, notifica al cliente los faltantes y toma la desición del envío. 	Ordenes de Compra
Vendedor de Piso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez surtido el pedido, realiza la operación de facturación, considerando todos los detalles en la forma del pedido ➤ Programa la entrega del pedido ➤ Relaciona el pedido en el formato de envíos del chofer 	Factura Formato de programación de envíos
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indica al chofer el lugar de entrega , hora en que debe entregarse y condiciones de pago ➤ Entrega el pedido y recibe efectivo o factura firmada según sea el caso ➤ Al final del día el chofer entrega documentación al vendedor de piso asignado 	
Vendedor de Piso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciona los pedidos de vendedores foráneos efectivamente entregados, los faltantes en dicho pedido, la hora de entrega y las observaciones pertinentes. 	Reporte diario de pedidos vendedores

DEPARTAMENTO DE VENTAS

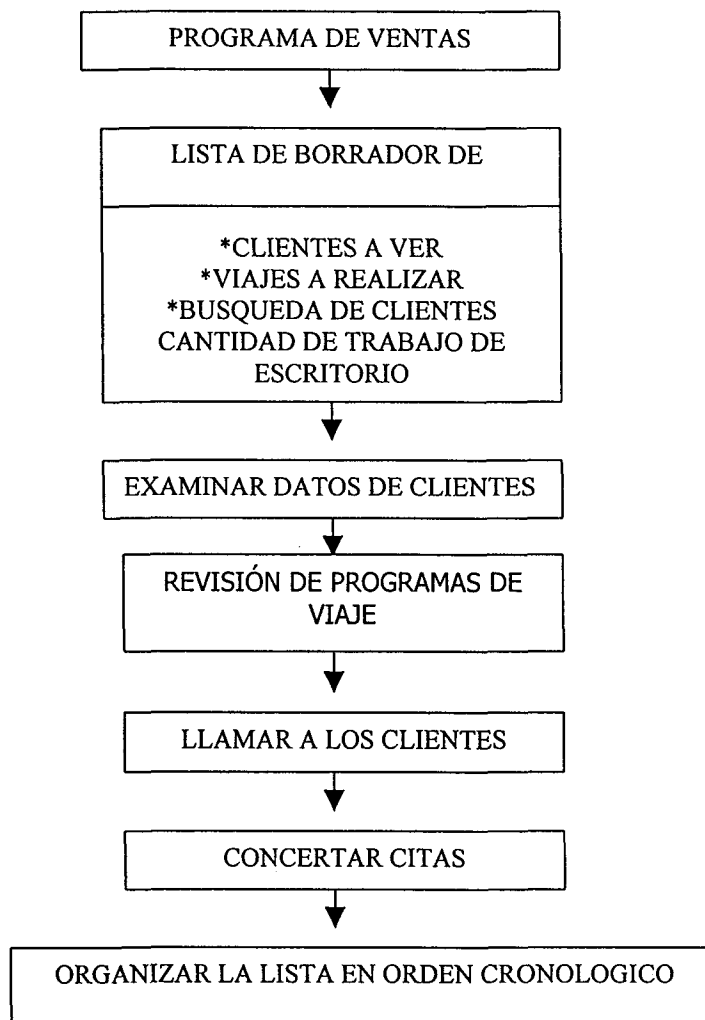
Procedimiento de Determinación de Comisiones en resultados de Ventas
A cargo de Coordinador o Gerente de Sucursal

Responsable	Descripción de Actividades	Documento
Gerente de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al final de cada mes, imprime reporte de comisiones por vendedor ➤ Analiza los resultados e investiga anomalías ➤ Revisa cuales de las ventas de el mes a considerar fueron efectivamente cobradas y cuales no ➤ Revisa la recuperación de pagos de facturas de cada vendedor de meses anteriores ➤ Relaciona los resultados, de la siguiente forma <p>Nombre y clave del vendedor Zona de Venta Ventas del mes: Ventas Crédito, Ventas Contado, Porcentaje de comisión recuperado Recuperación de cobranza, meses anteriores Porcentaje de comisión a considerar Pago total correspondiente a comisiones Clientes con problemas de cobranza y motivos Y se los hace llegar al gerente de Ventas</p>	Reporte de Comisiones
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analiza tales datos, y autoriza el pago ➤ Proporciona a el gerente acciones a seguir y estrategias a implementar ➤ Habla directamente con los vendedores sobre tales resultados y ejerce algunos mecanismos de motivación 	Reporte de cuotas vendedores

PROGRAMAS DE VENTAS

El punto básico para invertir bien el tiempo, es la preparación de un programa de actividades. El programa de actividades, que también puede llamarse programa de trabajo, es un plan cronológico del trabajo que es necesario realizar y del tiempo que hay que realizarlo.

Algunos programas de actividades abarcan un solo día, en tanto que otros abarcan un periodo de una semana o un mes, según la clase de labor de ventas que realice el vendedor. Sin embargo es necesario que sea cual fuera el periodo a programas se tome en cuenta lo siguiente



De acuerdo a lo anterior, proponemos un programa diario de tiempos, denominado "PLANIFICADOR DIARIO DE TIEMPOS", en donde el vendedor o agente de ventas programa sus actividades diarias a fin de hacer más fructífera su labor diaria de ventas

7.7 Incentivos y Motivadores.

Nuestra propuesta de Incentivos para los agentes de venta y vendedores de mostrador, se basa , además de el porcentaje de comisión a otorgarles de acuerdo a a sus ventas, un sistema de bonos que permita medir la efectividad y la eficiencia en su labor de ventas

PROGRAMA Y/O PLAN DE BONOS PARA LOS AGENTES DE VENTAS. ZONA:

FACTOR	PARAMETROS			PUNTUACION			TOTAL PUNTOS
	EXC	M.B	BUENO	EXC.	M.B.	BUENO	
AUSENTISMO	0	1	2	15	5	0	
COBERTURA (VISITAS) MINORISTAS	95%	90%	85%	20	10	5	
COBERTURA (VISITAS) MAYORISTAS	99%	95%	90%	20	10	5	
% EFECTIVIDAD VENTAS.	99%	95%	90%	35	20	15	
% CLIENTES NUEVOS	10%	5%	3%	20	10	5	

TABLA DE PUNTUACION

PUNTOS		\$ BONO
55 A 60	—————▶	\$160.00
65 A 70	—————▶	\$190.00
75 A 80	—————▶	\$220.00
85 A 90	—————▶	\$250.00
90 EN ADELANTE	—————▶	\$280.00

PROGRAMA Y/O PLAN DE PUNTOS PARA VENEDORES DE MOSTRADOR

FACTOR	PARAMETROS			PUNTUACION			TOTAL PUNTOS
--------	------------	--	--	------------	--	--	--------------

EXC	M.B	BUENO	EXC.	M.B.	BUENO
-----	-----	-------	------	------	-------

AUSENTISMO	0	1	2	15	5	0	
% EFECTIVIDAD VENTAS.	99%	95%	90%	35	20	15	
% CLIENTES NUEVOS	5%	3%	1%	20	15	10	

TABLA DE PUNTUACION

PUNTOS		\$ BONO
45 A 50	—————→	\$150.00
55 A 60	—————→	\$200.00
65 EN ADELANTE	—————→	\$250.00

Para los Gerentes de Sucursal y Gerente de Ventas, el tipo de Incentivo a considerar, sería por medio de metas de ventas, ya que al cumplir su meta de ventas, recibe las comisiones respectivas según lo establecido en el valor del puesto.

MOTIVADORES

Los motivadores que proponemos para este departamento, son básicamente por medio de reconocimiento constante de los logros de ventas por parte del gerente del área y gerente general, además de los incentivos anteriormente mencionados.

El reconocimiento de los resultados de ventas resulta ser un reforzador importante de la actividad, ya que sin duda alguna además de un adecuado sistema de incentivos, la persona necesita satisfacer sus necesidades de pertenencia social, de status y de autorrealización

Por lo cual proponemos para una más efectiva y personalizada motivación de ventas, aplicar un test a cada uno de los miembros del departamento a fin de reconocer sus verdaderas necesidades de motivación, sin incurrir en costos extras y aplicándolo una sola vez a personal existente y de nuevo ingreso.

El test al cual nos referimos, se encuentra apoyado en la teoría de necesidades de Maslow, y consiste en lo siguiente

Instrucción: Clasifique los 5 incentivos de cada grupo, de acuerdo con la importancia que usted les dé; ponga el número 5 en el más importante, y así sucesivamente, hasta colocar 1 en el menos importante de cada grupo.

I

- A _____ Tener una buena alimentación.
- E _____ Tener oportunidad de desarrollar tareas productivas
- B _____ Tener seguridad de conservar el empleo
- C _____ Sentirme aceptado por mis compañeros
- D _____ Tener oportunidad de demostrar mis habilidades

II.

- B _____ Estar protegido económicamente.
- D _____ Que reconozcan y valoren mi trabajo
- A _____ Conservar una buena condición física
- E _____ Tener oportunidad de dedicarme a lo que me guste
- C _____ Tener buenos amigos.
- D _____ Tener oportunidad de participar en decisiones importantes
- E _____ Tener oportunidad de crecimiento y desarrollo personal

III.

- C _____ Tener oportunidad de trabajar en equipo
- A. _____ Estar en ambiente higiénico y saludable para trabajar.
- B _____ Tener un seguro contra accidentes

IV

- C. _____ Que el ambiente de trabajo me permita tener buenas relaciones con mis
Compañeros
- B _____ Contar con experiencia para el futuro
- D _____ Dar a conocer mi capacidad y mis logros
- E _____ Que el trabajo permita mi desarrollo personal además del profesional
- A. _____ Tener oportunidad de hacer deporte

V.

- E. _____ Que el trabajo permita mi expresión personal
- A _____ Poder dormir y descansar adecuadamente
- D _____ Que valoren justa y objetivamente mis méritos
- C _____ Contar con un buen equipo de compañeros, en el cual nos apoyemos
Mutuamente
- B _____ Planear mi futuro

VI.

- A. _____ Tener buena salud.
B. _____ Asegurar mi futuro y el de los míos
E. _____ Enfrentarme continuamente a retos que me estimulen a superarme
C. _____ Tener constantemente a quién pedir y proporcionar ayuda
D. _____ Tener altos status y reconocimiento

Resultados:

- A. _____
B. _____
C. _____
D. _____
E. _____

Aquí se deberá hacer el recuento de puntos que acumuló cada letra

El significado de las letras es el siguiente

A= Necesidades Fisiológicas

B= Necesidades de Seguridad

C= Necesidades de Pertenencia Social

D= Necesidades de Status o reconocimiento

E= Necesidades de Autorrealización

En el nivel donde se hayan acumulado un mayor número de puntos se encuentran las necesidades de mayor importancia para la persona. Serán esas necesidades las que se deben tratar de satisfacer, para incrementar la motivación del individuo.

Básicamente las necesidades fisiológicas y las de seguridad se pueden satisfacer con recursos económicos.

Las necesidades de pertenencia social pueden satisfacerse realizando actividades sociales, culturales y deportivas entre los miembros.

Las necesidades de status pueden cubrirse, hasta cierto punto, si se hace sentir importante al trabajador, si se le reconocen sus buenos trabajos y se toman en cuenta sus sugerencias.

En ocasiones, las necesidades de autorrealización son difíciles de satisfacer, sin embargo una forma de cubrirlas puede ser hacer progresar al trabajador en los difíciles niveles de la empresa, cursos de capacitación, entre otros.

7.8 Mecanismos de Control y Supervisión.

Si bien es cierto, el proceso de control resulta ser uno de los elementos más cruciales de una adecuada administración de ventas, por lo cual debe llevarse a cabo de manera precisa y adecuada

La forma adecuada de llevarlo a cabo, es siguiendo una serie de pasos

- 1 Establecer estándares o patrones
- 2 Aplicación de los estándares o patrones (Técnicas/ Herramientas)
- 3 Comparación de estándar o patrón y lo real
- 4 Utilización de una medida efectiva.

En relación a el área de ventas, los factores a analizar y controlar básicamente serían:

- Control de Cantidad

¿Es el volumen de ventas el que se esperaba?

Es decir lo que se planeó vender en un periodo determinado y se logró

- Control de uso del tiempo

¿Hacen los vendedores el suficiente número de visitas diarias promedio?

Se refiere a optimizar el mayor tiempo posible de los empleados que integran la fuerza de ventas de la empresa

- Control de Costos

¿Es satisfactorio el costo de todo lo relacionado con la fuerza de ventas, además de la publicidad para los ingresos que se obtienen por las ventas? ¿La utilidad recuperada es la adecuada en cada venta?

Se refiere a los beneficios que se obtienen por las ventas, los cuales justifican la cantidad de dinero que se dedica adicha función.

Para poder medir estos tres puntos básicos, existen ciertos mecanismos o herramientas de control que permiten de una manera clara y veráz controlar la actividad primordial de ventas

Control de cantidad y efectividad de venta.

La herramienta de control a emplear, que proponemos, se basa en un pronostico inicial de volumen de ventas por zona (Paso 1 Determinación de estandar), basado en un procedimiento de formula tomando en cuenta datos históricos De la forma siguiente

- 1 Ventas de la Zona en 1998 _____ \$
 2. %Incremento Proyectado 1999 _____ % (Expresado en \$)
 - 3 Pronostico Total _____ \$ (Suma de Punto 1 y 2)
- Cuota por territorio A
- $$A = \text{Pronostico Total} \times \frac{\text{Número de Firmas penetradas (Mercado actual)}}{\text{Número de Firmas Totales en la Zona (Mercado Total)}}$$
- A= Volumen o Cuota de Ventas Promedio Esperado

Este método se aplica por zona dada las condiciones de comercialización de cada una. Aún cuando resulta ser un método de los más aplicados, refleja variaciones importantes en los resultados reales, ya que este se emplea solo como un estándar de cantidad de ventas sin tomar en cuanta muchos otros factores determinantes, que quedarían a consideración del evaluador.

También es válido el establecimiento de este estándar (volumen de ventas esperado) mediante la valoración de presupuestos y metas de ventas de cada gerente de Zona.

Una vez establecido el estándar se procede a la aplicación de la herramienta y la comparación de los datos. Para lo cual proponemos lo siguiente:

Cuota Combinada y Logro del Vendedor

Periodo de aplicación: Un mes

Zona:

FACTORES	PESO	CUOTA	RESULTADOS REALES	% DE VENTA	% X PESO
Vol. De Vta.					
Util. Bruta					
Nvos. Clientes					
Exhibiciones y Presentaciones					
Capacitación y Sesiones A Clientes					
	↓	↓		↓	↓
	1	2		3	4

- 1 En esta columna se pondera de acuerdo a la importancia de cada factor, no importando repetir ponderaciones en dos renglones, de forma tal que la suma de cómo resultado 10
- 2 Cuota, se refiere a lo proyectado por cada factor expresado en cantidad, considerando estándares, datos históricos, presupuestos o metas de ventas
- 3 % de Venta resulta de dividir los resultados reales entre la cuota proyectada, que resulta ser el porcentaje alcanzado con respecto a la proyección inicial, considerando porcentajes mayores a 1 incrementos y menores a uno decrementos
- 4 % x Peso, esta operación nos refleja el resultado en puntos logrado en cada factor, y la suma de esta columna es el resultado final esperado al aplicar este control

El resultado Final multiplicado por 10 nos refleja el logro de la cuota y del vendedor o zona expresado en porcentaje, que comparándolo con un 100%, si resulta menor a éste no se cumplió lo planeado y proyectado, de lo contrario, si este resulta mayor, la meta de ventas fue superada.

Al obtener el resultado, el evaluador deberá tomar en cuenta las condiciones del medio que no es posible medir además de las acciones a seguir

Este control puede ser aplicado también de forma individual por cada agente de ventas o bien por cada zona de ventas, ya que resulta ser un control muy flexible y sencillo para su aplicación.

Control de uso del tiempo.

Para llevar a cabo un control de tiempos de los vendedores, el gerente puede emplear como herramienta además de el planificador de visitas, mencionado en el punto 7 6, el siguiente mecanismo de control

TIPO DE CLIENTE	No. DE CLIENTES REALES	No. DE VISITAS AL MES PROYECTADAS	VOLUMEN DE VENTAS REALES	VENTAS POR VISITA
GRANDE				
MEDIANO				
PEQUEÑO				

↓ ↓ ↓ ↓
 1 2 3 4

- 1 Se comienza por determinar los clientes reales (actuales) de cada vendedor y seleccionarlos de acuerdo a su tamaño
- 2 El vendedor junto con el gerente proyecta el número de visitas a realizar por cada tipo de cliente, (basándose en su planificador o programa de visitas)
- 3 Se vacían los resultados de ventas reflejados por la información del sistema de computo
- 4 Ventas por visita es el resultado esperado en este control, y resulta de dividir el volumen de ventas entre el numero de visitas

Aún cuando estamos de acuerdo en que no es posible generalizar resultados de venta en cada visita, si estamos conscientes que nos puede ayudar a notar cual esta siendo el comportamiento del vendedor con respecto al cumplimiento de sus metas

Si en algún renglón el monto de ventas por visita se encuentra muy bajo, es posible que el agente no este realizando la labor de visitar a los clientes como lo ha planeado, o bien han de existir algunos factores importantes a solucionar por los que no se realizan efectivamente las ventas

Por lo cual, el gerente de ventas deberá establecer y aplicar las medidas necesarias

Control de costos.

Este control siendo de naturaleza más delicada, recomendamos que su aplicación se haga mediante el uso de presupuestos que analizaremos más adelante, además de reportes que puedan reflejar los resultados reales mensuales de costo de ventas, costo y utilidad por producto, gastos de venta e inversiones en publicidad A Fin de poder compararlos contra lo presupuestado inicialmente analizando su comportamiento

7.9 Estrategias de Promoción y Distribución.

Analizando la situación actual de la empresa Rubio Hermanos y el funcionamiento de su publicidad y promoción actualmente, consideramos necesario implementar las siguientes estrategias a fin de llevarse a cabo a principios de 1999

Dada la amplitud de este tema, y considerando que nuestro objeto de estudio es básicamente la estructuración del departamento de ventas, no nos enfocaremos tan ampliamente en este punto, pero trataremos de proponer las estrategias más aplicables en este caso, mencionando brevemente los puntos cruciales para su implementación

Las estrategias de promoción que proponemos se basan en una penetración y desarrollo de mercado abarcando 3 factores estratégicos a considerar

- ATRAER
- RETENER
- AUMENTAR

ATRAER Lograr que los compradores que están adquiriendo productos o servicios de otros sectores o áreas sean atraídos hacia el sector en el que opera la empresa y hacia sus productos o servicios

Mediante el seguimiento de los siguientes objetivos

Potenciar el conocimiento del producto

Incentivar la prueba del producto o servicio

Incentivar a los intermediarios

Lograr mejor exhibición en el punto de venta

RETENER Consolidar la lealtad de los compradores actuales para impedir que se “pasen” a la competencia (es decir, levantar “barreras” al cambio de marca o proveedor)

Mediante los objetivos siguientes

Consolidar la lealtad de los compradores actuales

Potenciar los volúmenes comprados

Regularizar la demanda del servicio

Evitar el efecto negativo de los precios

AUMENTAR Lograr que los actuales compradores de los productos o servicios de la empresa los utilicen en mayor cantidad y/o con mayor frecuencia

Captar nuevos compradores

Mediante los siguientes objetivos

Incentivar la prueba en nuevas aplicaciones

Consolidar la lealtad

Potenciar los volúmenes comprados

Regularizar la demanda del servicio

Evitar el efecto negativo de los precios (por ejemplo, ante un aumento de precio de los productos o servicios de la empresa)

Para el logro de estos enfoques estratégicos, tendríamos la necesidad de emplear herramientas de apoyo, considerando medios personalizados, directos y masivos, implementando lo siguiente

PERSONALIZADOS.

Entrevistas personales

DIRECTOS

Teléfono, Fax, folletería

MASIVOS

Radio, revistas, periódico

Los tipos de actividades promocionales a implementar que proponemos son los siguientes

OFERTAS Disminuyendo los precios de aquellos artículos de baja rotación, así como de aquellos productos en los cuales se ha negociado un mejor costo temporal

VOLUMEN DE VENTA Negociando mejores precios en mayor monto de compra y pago de riguroso contado

CUPON- DESCUENTO Otorgando descuentos a estudiantes de determinadas instituciones educativas por medio de folletería o credenciales oficiales

VENTA PERSONAL Atendiendo personalmente al cliente y dando a conocer el producto y servicio esencial de la empresa por medio de las visitas de los agentes

Apoyados de un adecuado programa de difusión, considerando spots de radio temporales , anuncios en revistas especializadas y periódicos de amplia cobertura Además de publicidad interior, colocando posters o anuncios de la compañía en universidades, e instituciones de interés para la empresa

CONCLUSION

Sin lugar a duda, consideramos que el contar con un departamento estructurado, ayuda al buen manejo de los recursos con los que cuenta toda organización, es por ello que el material que hemos expuesto enmarca la importancia de una de las áreas que conforman parte vital de toda entidad económica Las Ventas

Como se observó a lo largo de este estudio, la pequeña empresa y sus funciones pueden ser vistas de manera particular y sencilla, pero a la vez de manera integral y completa, por lo que resultó necesario concretar los elementos más importantes de las mismas para su análisis

Existe actualmente, tanto en los sectores privados como públicos, el propósito de ayudar a la pequeña empresa, sumándonos a tal propósito desarrollamos este estudio, con la firme intención de servir como una guía y canalizar todos los insumos hacia el logro de una empresa competitiva y así poder hacer frente al mercado global que se vive hoy en día, satisfaciendo las necesidades de un mercado meta

De igual manera en éste estudio se ven reflejados herramientas y procedimientos adecuados para que el pequeño empresario comience a planear un crecimiento continuo en el área de Ventas, el cual le ayude a administrar su fuerza de Ventas de manera eficiente

Es trascendental tener en cuenta que este estudio estuvo encausado a considerar al ser humano, en primer termino, lo cual nos indica, que ante al nuevo milenio y los nuevos avances tecnológicos, es importante, continuar rescatando este concepto .

Como resultado tendremos organizaciones más competitivas con líderes preparados que a través de cada visión en particular traerá una estabilidad familiar a todas las personas que integren estas empresas, la oportunidad de contar con un trabajo digno y así poder contribuir en un futuro hacia un México mejor

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE VENTAS
HARTLEY, ROBERT F.
COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL

COMUNICACIÓN, ESTRATEGIAS, TECNICAS Y TACTICAS EN EL MERCADO
BONNIN, JORGE JAVIER
EDICIONES MACCHI

ADMINISTRACION DE VENTAS
CANFIELD, BERTRAND R.
EDITORIAL DIANA

LOS SECRETOS DEL ÉXITO EN LAS VENTAS
ADAMS TONY
MC GRAW HILL INTERAMERICANA DE MEXICO

MERCADOTECNIA
KOTLER, PHILIP
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA

MERCADOTECNIA
FISCHER DE LA VEGA, LAURA
MC GRAW HILL INTERAMERICANA DE MEXICANO

TECNICAS DE DIRECCION DE VENTAS
HAROLD H. MAYNARD
JAMES H. DAVIS
EDITORIAL HISPANO EUROPEA

ESTRUCTURA CIENTIFICA DE LAS VENTAS
JOSE MARIA LLAMAS
EDITORIAL LIMUSA

VENTAS Y DIRECCION DE VENTAS
P. ALLEN
EDITORIAL EDAF

ADMINISTRACION DE VENTAS
SABRINA GABRIELA JARA SIERRA
MA ELISA REYES DIAZ
EDITORIAL DIANA

ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS
SERVULO ANZOLA ROJAS
EDITORIAL MCGRAW HILL

LA BIBLIA DEL VENDEDOR
ALEX DEY
EDITORIAL DIANA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS
COMPAÑÍA EMBOTELLADORA ERDOMO

ADMINISTRACION
HAROLD KOONT'Z
EDITORIAL MC GRAW HILL

VENTAS AL DETALLE
MATERIAL EN VIDEO

PEPSI WAY
MANUAL DE VENTAS

RUBIO HERMANOS
INVESTIGACION PRACTICA