



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL



ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN

SEMINARIO;

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS EN LAS EMPRESAS

TEMA:

BODELI OSNAYA

INFORME FINAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

*BELEM GARFIAS VACA*

*ELSY RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ*

*HUGO CHÁVEZ VELÁZQUEZ*

*JANET MARISOL MACIAS PERALES*

*NIDIA PATIÑO LONA*

CONDUCTOR DEL SEMINARIO: L.R.C. MARIO OCHOA RODRIGUEZ

MEXICO D.F.

DICIEMBRE DE 2005.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Por ser una institución ejemplar en el país al ofrecer educación de calidad y ser forjadora de nuevos profesionistas e impulsora de proyectos para el desarrollo de la nación.

### **A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD TEPEPAN**

Por darnos un espacio y la oportunidad de prepararnos para obtener la licenciatura y de esta manera realizarnos profesionalmente y llegar a la culminación de nuestra meta, con profundo agradecimiento.

### **A LOS PROFESORES**

Por su leal y franca amistad y que por medio de sus conocimientos y ejemplo contribuyeron a nuestra formación como profesionistas durante la carrera.

***MARCO TEÓRICO***

***CASO PRÁCTICO***  
***BODELI OSNAYA***

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<i>CAPITULO I: LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	
1. La Administración.....	9
1.1. Teorías de la Administración.....	9
1.2. Importancia de la Administración.....	16
1.3. Fases y Pasos de la Administración.....	18
1.3.1. Fase Mecánica.....	18
1.3.1.1. Previsión.....	19
1.3.1.2. Planeación.....	19
1.3.1.3. Organización.....	19
1.3.2 Fase Dinámica.....	19
1.3.2.1. Integración.....	19
1.3.2.2. Dirección.....	19
1.3.2.3. Control.....	19
1.4. Ventas.....	19
1.4.1. Concepto de Ventas.....	19
1.4.2. Clasificación de las Ventas.....	20
1.4.3. Tipos de Administración y su Relación con Ventas.....	22
<i>CAPITULO II: LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS</i>	
2.1. Elementos del Área de Administración de Ventas.....	24
2.1.1. Aplicación.....	26
2.2. Planeación de Ventas.....	29
2.3. Organización de Ventas.....	31
2.3.1. Jerarquización.....	31
2.3.2. Funciones.....	32
2.3.3. Tipos de Organización.....	33
2.4 Dirección de Ventas.....	34
2.4.1. Autoridad.....	35

2.4.2. Comunicación.....	36
2.4.3. Supervisión.....	36
2.5. Control de Ventas.....	37
2.5.1 Evaluación.....	38
2.5.2. Formatos de Evaluación.....	38
2.5.3. Formatos de Control.....	38

*CAPITULO III: EL PLAN DE VENTAS*

3.1. Objetivos de Ventas.....	39
3.1.1. Políticas de Ventas.....	39
3.1.2. Programas de Ventas.....	39
3.1.3. Asignación de la Fuerza de Ventas.....	39
3.1.4. Determinación del Territorio de Ventas.....	41
3.1.5. Determinación de las Cuotas de Ventas.....	42
3.1.6. Determinación del Pronóstico de Ventas.....	43
3.1.7. Determinación del Presupuesto de Ventas.....	44
3.1.7.1. Tipos de Presupuestos.....	45
3.1.7.1.1. Ejecutivo.....	45
3.1.7.1.2. Operativo.....	45
3.1.7.1.3. Técnico.....	46
3.1.7.1.4. Cálculo del Presupuesto de Ventas.....	46
3.2. Tipos de Pronósticos de Ventas.....	48
3.2.1. Por Mínimos Cuadrados.....	49
3.2.2. Por Promedios Móviles.....	49
3.2.3. Por Promedio de Número de Semanas.....	50
3.2.4. Elaboración del Pronóstico de Ventas.....	51

*CAPITULO IV: LA CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS*

4.1. Áreas de Capacitación de la Fuerza de Ventas.....	53
4.1.1. Conocimiento de la Empresa.....	59
4.1.2. Conocimiento del Producto.....	60
4.1.3. Conocimiento del Mercado.....	60
4.1.4. Conocimiento de la Competencia.....	63
4.2 Técnicas de Ventas.....	63

4.2.1. AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción).....	63
4.2.2. PRAINCODERECEI (Precontacto y Presentación, Atención, Interés, Convicción, Deseo, Resolución y Cierre).....	64
4.3. Elaboración de Manuales de Capacitación de la Fuerza de Ventas.....	77
4.4. Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos de la Fuerza de Ventas.....	77
4.5. Clínicas de Ventas.....	84

#### *CAPITULO V: LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE VENTAS*

5.1. Elementos de la Planeación Estratégica de Ventas.....	86
5.2. Proceso de la Planeación Estratégica.....	87
5.2.1. Análisis de la Industria.....	88
5.2.2. Análisis del Entorno.....	89
5.2.2.1. Ambiente Interno.....	89
5.2.2.2. Ambiente Externo.....	91
5.3. Análisis DAFO.....	95
5.3.1. Fortalezas.....	96
5.3.2. Oportunidades.....	96
5.3.3. Debilidades.....	96
5.3.4. Amenazas.....	96
5.3.5. Resultados del Análisis del Mercado.....	98
5.4. Evaluación de Alternativas.....	98
5.5. Aplicación de Alternativas.....	101
5.6. Estrategias de Ventas.....	103
5.7. Su Aplicación en los Negocios Nacionales e Internacionales.....	105

#### **CASO PRÁCTICO**

##### *UNIDAD I: LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO*

1. La Administración.....	107
1.1. Características e importancia.....	107
1.2. Fases y Pasos de la Administración.....	107
1.3. Ventas.....	108
1.3.1. Concepto de Ventas.....	108
1.3.2. Clasificación de las ventas.....	109

*UNIDAD II: LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS*

2.1. Elementos del Área de Administración.....	110
2.2. Organización de ventas y Jerarquización.....	110
2.3. Funciones del Vendedor.....	110
2.4 Tipos de Organización.....	112
2.5. Dirección de Ventas.....	113
2.5.1. Autoridad.....	113
2.5.2. Comunicación.....	113
2.5.3. Supervisión.....	113
2.6. Control de Ventas.....	114
2.6.1 Evaluación.....	114
2.6.2. Formatos de Evaluación.....	114
2.5.3. Formatos de Control.....	114

*UNIDAD III: EL PLAN DE VENTAS*

3.1. Objetivos de Ventas.....	121
3.1.1. Objetivos Específicos.....	121
3.2. Políticas de Venta.....	121
3.3. Proceso de Ventas.....	124
3.3.1. Diagramas.....	125
3.4. Asignación de la Fuerza de Ventas.....	126
3.4.1. Determinación del Territorio de Ventas.....	128
3.4.2. Delegaciones del Distrito Federal.....	129
3.4.3. Determinación de la Cuota de Ventas.....	131
3.4.4. Determinación del Pronostico de Ventas.....	132
3.4.5. Determinación del Presupuesto de Ventas.....	132
3.4.5.1. Tipos de presupuestos.....	133
3.5. Tipos de Pronósticos.....	134

*UNIDAD IV: LA CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....* 135

*UNIDAD V: LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE VENTAS*

5.1. Análisis de la Industria.....	135
------------------------------------	-----



5.2 Análisis DAFO.....	143
5.3..Resultados del Análisis del Mercado .....	144
5.4. Estrategias de Ventas.....	145
5.4.1. Corporativo.....	145
5.4.2. Maximarketing.....	148
5.4.3. Implementación del Outsourcing.....	151
5.4.4. E. Bussines.....	155
5.4.5. Relaciones Publicas.....	164
CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	167
GLOSARIO.....	168

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales de la globalización, con la creación de la nanotecnología y la nanoelectrónica, en México como en todo el mundo existe un mercado creciente que demanda además de los productos de consumo cotidianos una cantidad de servicios de calidad de los que destacan el aprendizaje del idioma inglés, es así como empresas que se dedican a la comercialización de libros de idiomas han tenido un gran auge a últimas fechas, es en este nicho de mercado donde la empresa Bodeli Osnaya Book Store, ha aprovechado las oportunidades de mercado y ha satisfecho la demanda de ese mercado creciente, que además genera fuentes de empleo y satisfactores del desarrollo.

Bodeli Osnaya es una empresa comercializadora de libros de idiomas completamente Mexicana, pionera en el servicio de comercialización directa de libros de idiomas, siendo líder en ventas en el mercado local desde hace más de veinte años. Bodeli Osnaya cuenta con su Oficina Matriz en sus instalaciones comerciales ubicadas en la Ciudad de México, así como sucursales en Cuernavaca Morelos y en la delegación coyoacan, logrando así un mayor posicionamiento en el mercado, sin embargo las formas y los resultados no son los esperados por su propietario.

La finalidad de este proyecto es presentar un análisis detallado de la situación actual de los procedimientos de Bodeli Osnaya, identificar debilidades y oportunidades y plantear objetivos de ventas con la finalidad de lograr un incremento en las mismas dentro de la empresa, implementando planes y manuales de ventas, capacitación y seguimiento a la fuerza de ventas así como una medición real del rendimiento del vendedor.

De manera integral se evaluarán todas y cada una de las diferentes áreas de la compañía, y en los casos susceptibles se aplicarán estrategias basadas en la Administración y su proceso.

Se analizarán temas como : La Administración y el proceso administrativo, Administración de ventas, Plan de ventas, Capacitación de la fuerza de ventas y la Planeación estratégica de ventas; los cuales se aplicarán de acuerdo a la demanda en las áreas que así lo requieran, para el óptimo desempeño de las mismas dentro de Bodeli Osnaya.

Dentro del marco regulatorio internacional se aplicaran estrategias de Maximarketing y e-bussines para desarrollar y consolidar a la empresa como pilar de un corporativo incrementando su rentabilidad y en consecuencia poder incursionar de manera más eficiente en el desarrollo de nuevos productos y servicios para un mercado mas demandante de servicios y productos de excelencia.

## **CAPITULO I: LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1. La Administración**

Se originó del término “ministrare” del latín clásico que significaba “servir un encargo” y se refería al trabajo delegado a un capataz. “Administratio” se formaliza en la Edad Media como la actividad responsable de “cuidar el manejo de”. De este vocablo se derivaron “ministere”, “ministerialis”, “ministro”, que en el medioevo significaba “funcionario dirigente”.

“Administare”, “administrator”, “ministro”, “administratio” se refirieron a la actividad del asistente, del consejero auxiliar, posteriormente significó la actividad de gobernar, gestionar, dirigir, manejar, controlar bienes, servicios, acciones de guerra, negocios.

Durante el siglo XIX “administración” adquirió el significado de quien ejecuta la acción de conducir el Estado, debido a que en la mayoría de los países europeos el vocablo Administración se refería exclusivamente al concepto de “administración del Estado” o de “administración pública”, durante todo el siglo XIX Ciencia de la Administración significaba en esos países “ciencia del gobierno”.

La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Es también el proceso de obtención y organización de recursos y de cumplimiento de metas a través de otras personas. La Administración es dinámica, no estática. Administración también significa una teoría o disciplina que surgió en relación con el estudio sistematizado de la planeación, organización y control del trabajo, recursos y resultados en las organizaciones productoras de bienes y servicios.

Es una de las actividades humanas más importantes y tan antiguas como las organizaciones tradicionales: el Estado, el ejército, la iglesia. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

#### **1.1. Teorías de la Administración.**

##### Frederick Winslow Taylor:

Conocido como el “Padre de la Administración científica”. Su interés principal era el incremento de la productividad, conjuntando la eficacia en producción y mejor pago a los trabajadores aplicando el método

científico. Sus principios se basan en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación del grupo de trabajo, además del logro de máxima productividad y desarrollo de los trabajadores. La principal preocupación de Taylor fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no sólo disminuir los costos y elevar las utilidades sino también hacer posible un salario más alto para los obreros gracias a su mayor productividad. El trabajo y la administración científica son los dos factores esenciales para el mejoramiento de la productividad. Los propuso desarrollar a partir de cuatro principios:

1. La organización científica del trabajo.  
Se refiere a las actividades que deben emprender los administradores para reemplazar los métodos empíricos de trabajo ineficientes y evitar la simulación sistemática, analizando el mejor método de trabajo.
2. La selección científica y la capacitación del trabajador.  
Se refiere a ubicar al personal adecuado en el trabajo correspondiente y propiciar la educación y prosperidad del trabajador. A partir del análisis del trabajo, la administración debe precisar los requisitos para el desempeño eficiente del cargo. Este paso permite seleccionar a los aspirantes más aptos.
3. Cooperación entre directivos y operarios  
Es buscar la armonía y la integración mediante una estructura funcional en donde los jefes tienen mayor conocimiento sobre la actividad y por consiguiente el derecho a dar órdenes y el estímulo económico con sistemas de incentivos que remuneran de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas.
4. División del trabajo entre administradores y operarios  
Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, los operarios de la ejecución, del trabajo manual.

La contribución significativa de Taylor se refiere al mejoramiento de productividad mediante la precisión de responsabilidades de los gerentes para especializarse en la planeación del trabajo.

#### Henry L. Gant:

Propone la cooperación armónica entre los trabajadores y la gerencia, señala la importancia y necesidad del desarrollo de intereses mutuos entre los trabajadores y la gerencia. Indica que en todos los problemas de la administración el humano es el más importante.

#### Frank y Lilian Gilbreth:

El interés de Lilian Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo y el interés que tenía su esposo por la eficiencia, dieron lugar a una rara combinación de talentos. Por esta razón Frank Gilbreth insistió en que, en la

aplicación de los principios de la administración científica, es necesario considerar a los trabajadores primero y comprender sus necesidades y su personalidad. El afirmaba que la administración científica no puede determinar normas de lo justo o lo injusto pero determina normas de eficiencia para lo cual la administración debe “primero conservar lo mejor del trabajo; segundo, organizar el presente; y tercero prever y planear el futuro”.

Es interesante que los esposos Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía en el trabajo la causa de tanta insatisfacción laboral, sino más bien la falta de interés que muestra la Gerencia por los trabajadores.

#### Henry Fayol:

Conocido como el “Padre de la teoría moderna de la administración”, contribuyó a la teoría de Administración a través de estas hipótesis:

- ❖ Necesidad de desarrollar una doctrina administrativa mediante la aparición del método positivista.
- ❖ El buen funcionamiento de la organización formal de la empresa depende de la búsqueda del mejoramiento continuo mediante la aplicación “de principios, de leyes o reglas” de carácter flexible, no absoluto y que deben usarse independientemente de las condiciones cambiantes y especiales.
- ❖ Se debe dar prioridad a la subordinación del interés particular al interés general” lo cual puede leerse como: el interés del empresario debe primar sobre el interés del trabajador, o también, el interés de quienes tienen el poder en las organizaciones deben subordinar los intereses individuales.

El modelo administrativo de Fayol tiene tres aspectos básicos:

1. Aplicación del criterio de división del trabajo para establecer una estructura básica de la empresa mediante operaciones o agrupación de funciones básicas de la organización.
2. Proceso administrativo de gerencia, funciones básicas de los directivos o elementos de la administración.
3. Formulación de criterios técnicos que deben orientar la actividad administrativa o los principios generales de la administración.

Fayol descubrió que las actividades de una empresa industrial podían dividirse en 6 grupos:

1. Técnicas o de Producción: fabricación, transformación de insumos.
2. Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados, intercambio.
3. Financieras: Búsqueda y uso óptimo del capital.
4. De seguridad: Protección de la propiedad y de las personas.
5. Contables: Registro de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precio de costo.
6. Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.

Además propone 14 principios, leyes, reglas o criterios para el buen funcionamiento de la estructura social. Estos son considerados como los principios generales de la administración, que son los siguientes:

1. División del Trabajo

La división del trabajo es de orden natural, tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, tiene como consecuencias, la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2. Autoridad y Responsabilidad

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe autoridad sin responsabilidad, ya que es un corolario de la autoridad. La responsabilidad es por lo general tan temida como lo es buscada la autoridad.

3. Disciplina

Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestando acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. “La disciplina es como la hacen los jefes”. Los medios más eficaces para mantenerla y establecerla son:

- ❖ Los buenos jefes en todos los grados.
- ❖ Las convenciones lo más claras y equitativas que sea posible.
- ❖ Las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4. Unidad de Mando

Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. La dualidad de mando es extremadamente frecuente y esta puede traer descontento, contrariedad y confusión en el trabajo.

5. Unidad de Dirección

Un solo jefe para cada conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. No hay que confundir unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes mas que de un solo jefe). La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ella.

6. Subordinación del Interés Particular al Interés General

En una empresa el interés de un agente, o grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Los medios de realización son los siguientes:

- ❖ La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
- ❖ Unas convenciones lo más equitativas posible.
- ❖ Una vigilancia atenta.

7. Remuneración del Personal

Es el precio del servicio prestado. Lo que se busca en el modo de retribución es:

- ❖ Que se asegure una remuneración equitativa.

- ❖ Que se fomente el celo recompensando el esfuerzo útil.
- ❖ Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

Examinemos los modos de retribución:

- ❖ El pago por jornada. Se fija un precio de antemano, existe una vigilancia atenta.
- ❖ Pago por tarea. Depende de la ejecución de una determinada tarea, independientemente de la duración de esta.
- ❖ Pago a destajo. Está en relación con el trabajo efectuado y carece de límite.

Cada uno de estos tres modos tiene desventajas y ventajas, y su eficacia depende de las circunstancias y de la habilidad de los jefes.

- ❖ Primas: Para interesar al obrero en la buena marcha de la empresa, se añade a la tarifa de la jornada un suplemento llamado prima, la cual esta sujeta a condiciones determinadas. Esta se puede otorgar diariamente o por año. Es una fórmula demasiado nueva para ser juzgada.
- ❖ Participación en los beneficios: La idea de hacer participar a los obreros es muy seductora. La parte que le podría corresponder a un obrero seria de unos cuantos centavos en relación aun salario de cinco pesos. A un jefe medio no le es necesario un estímulo peculiar para cumplir íntegramente su deber, pero no es indiferente a las satisfacciones materiales.

El patrono debe prestar sus cuidados, aunque no sea más que en interés del negocio, a la salud, la fuerza, la instrucción a la moralidad, y a la estabilidad de su personal. Puede ejercerse un interés fuera del establecimiento, a condición de que sea discreto y prudente.

Todos los modos que de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal, y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención de parte de los jefes.

#### 8. Centralización

Es un hecho de orden natural, y es simple cuestión de medida. Encontrar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.

#### 9. Jerarquía

La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones y parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Se admite generalmente que su principal causa es el temor a las responsabilidades pero en realidad es la insuficiente capacidad administrativa de los directivos.

#### 10. Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materias y las pérdidas de tiempo; la limpieza es un corolario de orden. El orden perfecto exige además que el lugar convenga al agente y que la gente convenga a su lugar.

#### 11. Equidad

La justicia es la realización de las convenciones establecidas. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. Exige en la explicación, mucha sensatez mucha experiencia y mucha bondad.

#### 12. Estabilidad del Personal

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio; está es también una cuestión de medida.

#### 13. Iniciativa

La posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, iniciativa, es preciso fomentar y desarrollar lo más posible esta facultad.

#### 14. La Unión del Personal

La unión hace la fuerza. El principio que se debe observar es la unidad de mando, los peligros que hay que evitar son:

- ❖ No se debe fomentar la división del personal. Se necesita un talento efectivo para coordinar los esfuerzos, estimular, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar suspicacias celosas y sin alterar la armonía de las relaciones.
- ❖ Abuso de las comunicaciones escritas. Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden es más rápido operar verbalmente que por escrito, las relaciones deben ser verbales, se gana con ello rapidez claridad y armonía.

#### Hugo Münsterberg

Reconocido como el “Padre de la Psicología industrial” vio la importancia de aplicar la psicología al nuevo movimiento de la administración científica. Münsterberg dejó claro que sus objetivos consistían en descubrir:

- ❖ Cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a hacer.
- ❖ En que condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta y más satisfactoria de trabajo de cada persona.
- ❖ Cómo puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de estos.

#### Max Weber

El tipo de ideal o puro de administración burocrática construida formalmente por Weber, ha contribuido a interpretar y explicar el comportamiento normativo y dinámico de las organizaciones de gran escala. Dentro de las características técnicas del tipo ideal aplicables en la realidad se destacan:



- ❖ El concepto de racionalidad y crecimiento predecible de las organizaciones, así como elementos que favorecen el fortalecimiento del proceso de planeación en las organizaciones.
- ❖ La necesidad de un estatuto formal, racional, de la burocracia.
- ❖ Un sistema de administración de decisiones y procedimientos por escrito.
- ❖ Sistema de administración de personal profesional de carrera.
- ❖ El carácter de impersonalidad, decisiones de acuerdo a los fines y normas de la burocracia.

Las relaciones personales, los conflictos, las relaciones con el sindicato, la cultura, el trabajo de grupo, la rutina, son aspectos de la dinámica organizacional que el sistema de administración burocrática racional no prevé.

Los avances tecnológicos han llevado a las organizaciones a una modernización y un proceso de racionalización sistémica en formas de gestión con capacidad de interacción, más flexible a los cambios culturales y del ambiente y con sistemas de información automatizados.

La mayoría de las empresas han entendido y asimilado muy bien la opción de administración participativa y de enfoque de sistema abierto como un medio para mejorar su productividad y eficacia.

#### Vilfredo Pareto

Se ganó el derecho de ser llamado “el padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y la administración. Pareto consideraba la sociedad como un conjunto intrincado de unidades independientes, o elementos, es decir, como un sistema social con numerosos subsistemas. Entre sus muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas sociales a buscar equilibrio al recibir influencias externas o internas. Su tesis era que las actitudes sociales, o sentimientos, funcionan para hacer que el sistema busque un equilibrio cuando lo perturban estas fuerzas.

Consideraba también que la tarea de la elite en cualquier sociedad es proporcionar el liderazgo para mantener el sistema social.

#### Elton Mayo y F.J. Roethlisberger

Lo que Mayo y su colega descubrieron, en parte con base en el pensamiento de Pareto, iba a tener un efecto profundo en el pensamiento administrativo.

Descubrieron en general, que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral y la administración eficaz: un tipo de administración que comprendiera la conducta humana, especialmente la conducta de grupo y la mejorara mediante habilidades interpersonales como motivación, dirección y comunicación.

En otras palabras, el trabajo de Mayo y su colega resaltaron la necesidad de una comprensión más amplia y profunda de los aspectos sociales y conductuales de la administración.

### Chester Barnard

Su análisis de gerente es verdaderamente un enfoque de sistemas sociales ya que, con el fin de comprender y analizar las funciones de los ejecutivos, Barnard estudió sus tareas principales en el sistema donde operan.

Al determinar que la tarea de los ejecutivos era mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal, Barnard abordó las razones y la naturaleza de los sistemas cooperativos, su teoría se concentra en los principales elementos del trabajo administrativo, sobre la toma de decisiones y el liderazgo.

### Koontz y O'Donell

La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

### Koontz y Weihs

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados".

### Idalberto Chiavenato

"La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".

### Fernández Arena

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y mediante el esfuerzo humano.

### Definición General

"La administración es un ciencia social que se manifiesta y proyecta a través de un grupo social, cuyo finalidad es alcanzar objetivos comunes mediante la planificación, organización, dirección y control de sus actividades y con el USO de recursos, de manera que puedan satisfacer eficientemente las necesidades de la sociedad".

## **1.2 Características e Importancia de la Administración.**

Características:

1. Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que

dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.

2. Valor instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin u no un fin en si misma: mediante esta se busca obtener un resultado.
3. Especificidad: La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contaduría, la ingeniería entre otras, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.
4. Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
5. Interdisciplinariedad: La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.
6. Unidad del proceso: A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varia es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, re-direccionamiento.
7. Unidad jerárquica: Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente esta dado en distintos grados y modalidades, forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.
8. Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Importancia:

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad; Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizás su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea; obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, son superados por sus competidores.

La elevación de la productividad, preocupación, quizás la de mayor importancia actualmente en el campo

económico, social, depende por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productivo, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina.

1. Universalidad: con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplificación de trabajo: simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Productividad y eficiencia: la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una administración.
4. Bien común: a través de los principios de administración se constituyen al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

### 1.3 Fases y pasos de la Administración.

#### 1.3.1 Fase Mecánica

Lyndall F. Urwick considera dos fases en la Administración a las cuales denomina “mecánica y dinámica”, en donde considera lo siguiente. (Figura 1)

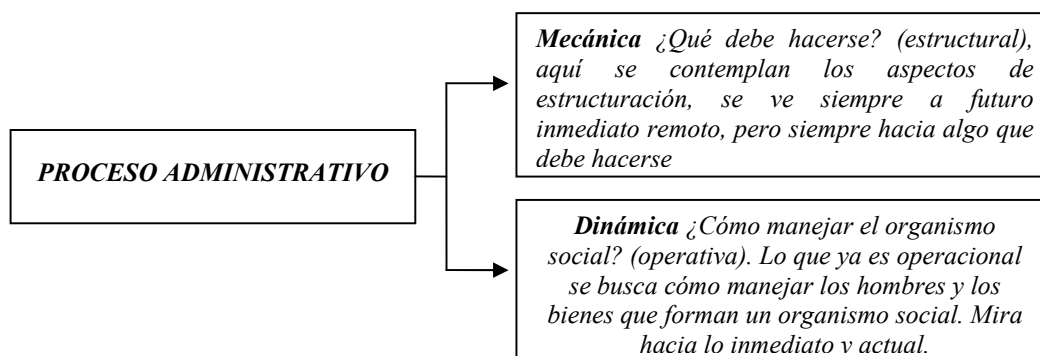


Figura. No. 1

Mecánica Administrativa: Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse y se ve siempre hacia el futuro.

Dinámica Administrativa: Es cómo manejar el organismo social.

Agustín Reyes Ponce divide al proceso administrativo en dos fases:

La mecánica administrativa, compuesta por tres elementos:

1. Previsión.- Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? Y consiste en determinar técnicamente lo que se desea lograr por medio de un organismo social.
2. Planeación.- Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer? Consiste en determinar el curso completo de acción que se habrá de seguir.
3. Organización.- Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer? Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para mayor eficiencia.

La dinámica administrativa se divide como sigue:

1. Integración.- Responde a la pregunta ¿con qué y con quién se va a hacer? Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento.
2. Dirección.- Responde a la situación de ver que se haga, es impulsar, coordinar y vigilar las actuaciones de cada uno de los miembros del grupo, con el fin de que se realice en conjunto del modo más eficaz los planes establecidos.
3. Control.- Investiga en concreto ¿cómo se ha hecho? Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con la finalidad de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y corregir, mejorar e implementar nuevos planes.

## **1.4. Ventas**

### **1.4.1. Concepto de Ventas**

La venta es el resultado del acuerdo de dos partes, en la que una de ellas (vendedora) ofrece un producto o servicio ha determinado precio y condición de pago a otra (compradora) quien, al aceptar dicha oferta, concreta en acuerdo que se manifiesta con el cumplimiento de las condiciones pactadas.

Es un proceso interactivo por el cual una persona (vendedor) induce a otra (prospecto) a pasar por todas y cada una de las siguientes etapas:

1. Despertar el interés sobre el tema.
2. Reconocer que existen determinadas necesidades relacionadas con el producto.
3. Aceptar que los beneficios que surgen de las características de este producto, satisfacen las necesidades reconocidas anteriormente.

4. Despertar y acrecentar el deseo de hacer suyo ese producto.
5. Tomar y ejecutar la decisión de compra.

Por lo tanto la venta, se puede definir como: un proceso activo de inducción al cambio de comportamiento de otra persona.

#### **1.4.2. Clasificación de las Ventas**

La clasificación se basa en dos aspectos relacionados con la venta: el primero de ellos se refiere al escenario en que se lleva a cabo la entrevista, el segundo de ellos se refiere al tipo de producto objeto de la venta:

1. Tipos De Venta Según El Escenario:
  - ❖ Venta ambulante: Es una de las más antiguas que conocemos. Se puede decir que aquí el vendedor deambula por las calles o en los medios de transporte públicos de pasajeros, ofreciendo su mercancía. Lo que este vendedor cuenta en su favor es el hecho de concentrar en su espacio definido, una variedad de personas (mercados potenciales de ventas) en donde surge algún prospecto que lleva consigo la necesidad de adquirir lo que en ese momento se le ofrece como ganga. Normalmente el vendedor solo recita un sinnúmero de beneficios memorizados, dado que no dispone del tiempo suficiente para conversar con cada uno de los prospectos y que, generalmente, concluye mostrando el producto entre los asistentes señalando que es un precio de oferta que en ningún otro negocio del ramo podría encontrarse.
  - ❖ Venta de Puerta en Puerta: El vendedor realiza un barrido de zona geográfica (un territorio asignado de ventas) detectando los prospectos. A diferencia de la venta ambulante, en este caso existe un verdadero trato persona a persona y en donde se dan cita todas las etapas del proceso de ventas.
  - ❖ Venta de Mostrador de tienda: En ella el cliente con un cierto interés despertado por una atrayente vidriera que expone artículos atractivos acorde a sus necesidades, puede considerarse como el inicio más corriente de una venta de este tipo. En las tiendas por departamentos, donde existen distintos rubros de productos ubicados en varios sectores del salón. La mercadería se halla dispuesta en forma atractiva y normalmente es atendida por varios vendedores por cada sección.
  - ❖ Venta de Reunión Social: consiste en invitar a un grupo de amistades a un determinado domicilio en donde una vendedora coordina un té bien servido con la presentación, demostración y venta de sus artículos. Esta técnica es muy difundida en el rubro de cosméticos, artículos de uso doméstico, etc.

- ❖ **Venta de Demostración:** Consiste en citar a un prospecto, habiéndose entrevistado y recabado previamente las necesidades específicas con respecto al producto a demostrarse en un salón especial o bien en casa del prospecto. La demostración a cargo del vendedor, combina estrechamente ligadas a la venta de beneficios con las necesidades previamente manifestadas por el prospecto. El efecto escénico bien realizado, sumado a la participación del prospecto durante la demostración, hace de este tipo de venta muy efectiva para determinado tipo de productos.
- ❖ **Venta Telefónica:** consiste en llamadas a prospectos detectados previamente, por su potencial a través de listados agrupados (bases de datos que contienen: listados telefónicos, revistas con avisos y direcciones, etc.) con respecto al producto en cuestión. Si bien puede resultar complicado venderle a una persona vía telefónica, para determinado tipo de productos y servicios, constituye una excelente herramienta de relevamiento de citas de ventas con prospectos potenciales. Es decir lo que aquí se concreta es el “cierre de una entrevista cara a cara con el prospecto”, y en donde se comienza con un cierto interés de su parte en conocer las características o beneficios del producto o servicio que se le ofrece.
- ❖ **Venta de Salón:** Según sea el tipo de producto, el lugar comercial que dispuesto para su exhibición deberá ofrecer la facilidad necesaria para que se pueda atender al prospecto. Tal es el caso de éste tipo de venta.
- ❖ **Venta en Oficina:** O sea escritorio de por medio entre ambos participantes, es aquella en donde pueden encontrarse en forma más pura todas y cada una de las etapas del proceso de ventas. Los servicios tales como seguros, viajes, financieros y muchos otros, son los que generalmente se realizan en este tipo de escenario.
- ❖ **Venta por Correo:** En donde el interesado envía por medio de un correo un cupón (nota de pedido) solicitando los artículos a adquirir, es un tipo de venta que se encuentra en constante evolución. No obstante el hecho de que aquí la venta se realiza sin la participación activa del vendedor, de acuerdo a nuestra definición se ha señalado y destacado al solo efecto informativo dada la difusión que ha venido observándose en los últimos años.

## 2. Tipos De Ventas Según El Producto

- ❖ **Productos en general:** En el punto anterior se describió que cada producto requería para su venta de un escenario adecuado, acorde con el tipo de artículo del que se trate y considerando al prospecto al que apunta. Tal es el caso de los Productos en General.
- ❖ **Venta de Servicios:** Se orienta a una concepción más sofisticada. El servicio es algo intangible si lo comparamos con la concreción física de los productos en general. Pero va adquiriendo su volumen, trascendencia e importancia, únicamente en la mente del prospecto.

### **1.4.3. Tipos de Administración y su relación con ventas.**

La administración al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico todas las disciplinas necesitan una de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello.

Administración Internacional: Se concentra en la operación de empresas internacionales en países extranjeros. Trata temas administrativos que se relacionan con el flujo de personas, mercancías y dinero con el propósito final de administrar mejor en situaciones allende las fronteras nacionales y estadounidenses.

Administración Corporativa: Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países. La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

Administración por Objetivos: Las definiciones y aplicaciones de la administración por objetivos varían ampliamente y por consiguiente es importante destacar los conceptos desarrollados por lo tanto se puede definir como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido consistentemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizaciones e individuales.

Administración en la Tecnología: La tecnología determina el nivel y el tipo de formación profesional, las habilidades, manuales e intelectuales, la capacidad, las actitudes y características de personalidad que se deben poseer para ser reclutados, seleccionados y admitidos para trabajar en las empresas.

Estas características personales no están distribuidas al azar en las empresas, sino son determinadas con anticipación por la tecnología utilizada. Es evidente que las personas no son meros recursos pasivos ni estadísticos frente a las tecnologías utilizadas en cambio la tecnología si es un recurso pasivo y estático a disposición de la creatividad humana. No obstante, la tecnología determina las características humanas de las personas que deben ingresar y permanecer en las empresas.

Administración de la Estrategia: La estrategia representa "aquello que la empresa desea realizar", cual es el negocio que pretende llevar a cabo, cual es el rumbo que va seguir. El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro no para anticipar todos los acontecimientos, sino para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consistentes sistemáticamente basados en análisis reales y métodos de sus propias condiciones y posibilidades y del contexto ambiental donde opera. En otros términos, el futuro de la empresa no puede ser previsto, si no que puede ser creado.

La administración de la estrategia puede definirse como la función de la administración de la cúpula, pues se



aborda en el nivel institucional de la empresa, que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La administración estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa.

## CAPITULO II: LA ADMINISTRACION DE VENTAS

### 2.1. Elementos del área de Administración de Ventas.

Seccionar o dividir el proceso administrativo es irreal. En todo momento de la vida de una empresa van complementándose o influyéndose los diversos pasos de la administración, por ejemplo, al hacer planes se está dirigiendo, organizando y controlando. No obstante, desde el punto de vista pedagógico resulta conveniente dividir este proceso, porque facilita su comprensión. Se entienden por elementos del proceso administrativo aquellos pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración. Hay diversas clasificaciones de estos elementos, aunque solo presentamos un criterio, por considerarlo más ilustrativo y más aceptado en la teoría administrativa. Estos elementos son los siguientes:

Previsión	responde a la pregunta	¿Que puede hacerse?
Planeación		¿Qué se va a hacer?
Organización		¿Cómo se va a hacer?
Integración		¿Con qué se va hacer?
Dirección		¿Se está realizando?
Control		¿Cómo se ha realizado?

Previsión:

Es la determinación de lo que se desea lograr por medio de la empresa, así como, la investigación y valoración de los medios de que se dispone, y determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión se divide en tres etapas:

- ❖ Objetivos. Se refiere a la fijación de las metas o propósitos que se deseen alcanzar.
- ❖ Investigaciones. Consiste en el descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse.
- ❖ Cursos alternativos. Es el acoplamiento de los medios a los fines propuestos.

Planeación:

Es la determinación del curso concreto de acción que se va a seguir. Precisa los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y el tiempo de duración.

La planeación incluye las siguientes tres etapas:

- ❖ Políticas. Son los principios para orientar la acción.
- ❖ Procedimientos. Secundan las operaciones.
- ❖ Programas. Fijan los tiempos requeridos, y también los presupuestos.

#### Organización:

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales que tienen los miembros de la empresa.

La organización también tiene tres etapas:

- ❖ Jerarquías. Consiste en fijar la autoridad de Cada puesto.
- ❖ Funciones. Es el Conjunto de actividades distintas relacionadas entre si, o también la agrupación orgánica de las actividades.
- ❖ Obligaciones. Cada una de las actividades que forman la unidad administrativa.

#### Integración:

Consiste en dotar a la empresa de todos aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento, los escoge, introduce y articula en busca de su mejor desarrollo. Aunque la integración se refiere a cosas y personas, aquí solamente nos referiremos a las personas, por ser lo más importante.

La integración se divide en tres etapas:

- ❖ Selección. Nos sirve para encontrar y escoger el personal necesario.
- ❖ Introducción. Nos señala la mejor forma para adaptar los nuevos elementos a la empresa.
- ❖ Desarrollo. En esta etapa se busca el progreso y mejoría del elemento humano de la empresa.

#### Dirección:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de la empresa, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección incluye otras tres etapas:

- ❖ Mando o autoridad. Es la facultad de tomar decisiones, delegarla y ejercerla.
- ❖ Coordinación. Consiste en armonizar los esfuerzos de los colaboradores para el logro de los objetivos.
- ❖ Supervisión. Es función de la dirección ver si las cosas se están haciendo como se habían planeado y mandado.

#### Control:

Es el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados con relación a los esperados, para saber si se ha obtenido lo que se esperaba y en su caso, corregir, mejorar y formular planes.

Las tres etapas del control son las siguientes:

- ❖ Establecimiento de normas. En virtud de que sin reglas no se puede hacer la comparación, base del control.
- ❖ Operación de controles. Mediante los cuales nos damos cuenta de que las normas se cumplan.
- ❖ Interpretación de resultados. A través de esta etapa se corrigen las desviaciones de los planes, con lo cual se constituye en un medio de planeación.

ELEMENTOS	ETAPAS		
Previsión	Objetivos	Investigaciones	Cursos alternativos
Planeación	Políticas	Procedimientos	Programas
Organización	Jerarquías	Funciones	Obligaciones
Integración	Selección	introducción	Desarrollo
Dirección	Autoridad	Coordinación	Supervisión
Control	Su establecimiento	Su operación	Su interpretación

Figura. No. 2 Elementos y Etapas de la Administración.

### 2.1.1. Aplicación.

La administración de ventas esta interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía.

En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias.

El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones e estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto e las áreas para mejoramiento como de las oportunidades potenciales.

La administración puede definirse brevemente como el encauzamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

Aplicación de la previsión:

- ❖ Probabilidad. Este principio expresa que “las previsiones administrativas nunca alcanzan certeza”, ya que por él numero de factores y las decisiones humanas que intervienen, siempre está presente en la

empresa el factor riesgo, aunque tampoco es correcto decir que la empresa es una aventura.

- ❖ Objetividad. Este principio dice que “las previsiones deben descansar en los hechos más que en opiniones”. En virtud de que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales, el hombre de negocios siempre pide hechos, para sacar conclusiones. En materia administrativa, con frecuencia los hechos quedan confundidos o revueltos con las opiniones. Es necesario poner mucho cuidado o cuando nos digan algo, para no confundir estos aspectos que son distintos.
- ❖ Medición. “Nuestras previsiones serán tanto más seguras, cuanto más podamos apreciarlas, no solo en cantidad, sino también en calidad.” Con base en este principio es conveniente e indispensable que nuestras previsiones sean medibles, ya que así serán más precisas y seguras.

Aplicación de la planeación:

- ❖ Precisión. “Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas y deben no hacerse con afirmaciones vagas y genéricas. Este principio de la planeación es complementario al principio de la medición de la probabilidad.
- ❖ Flexibilidad. “Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, ya sea en razón de la parte imprevisible, o de las circunstancias que cambien después de formulado el plan.”
- ❖ Unidad. “Significa que debe haber un plan para cada función, y todos los planes que se apliquen en la empresa estén debidamente coordinados.” Si por el contrario, hay diversos planes, para una misma función, o no se encuentran coordinados, con seguridad habrá contradicciones, dudas, duplicidad de trabajo, etcétera.

Aplicación de la organización:

Especialización. Cuanto más se enfoque el trabajo a una actividad limitada y concreta, el trabajador obtendrá mayor destreza y eficacia en ella. La especialización es un imperativo en la industria petrolera, aunque se trate de personas privilegiadas, jamás podrán dominar todas las áreas de esta importante empresa. La división del trabajo es el recurso eficaz para lograr mayor precisión, mayor profundidad y, por lo tanto, mejorar la eficiencia y la productividad; sin embargo, impone las siguientes limitaciones:

- ❖ La especialización debe efectuarse cuando se tiene un conocimiento general del campo de que dicha especialización es parte.
- ❖ La especialización no debe llegar a formar especialistas en actividades que carezcan de importancia, en virtud de que se produce la monotonía, y se lesiona la dignidad humana cuando se reduce al trabajador a una parte mecánica del sistema.

Unidad de mando. “Para cada función debe haber un solo jefe.” Urwick hace el siguiente comentario: “Un organismo social con dos jefes es tan monstruoso como una persona con dos cabezas.” Mediante este principio se establece que un subordinado no debe recibir Órdenes de dos jefes, dentro de una misma actividad o función.

Equilibrio autoridad-responsabilidad. “Solamente deberá otorgarse la autoridad necesaria para el ejercicio de la responsabilidad encomendada y viceversa.”

La autoridad sin responsabilidad es odiosa para los subordinados, y pone en peligro la vida misma de la empresa, porque se presta a los abusos que los jefes hacen de ella.

La responsabilidad sin autoridad, incapacita al individuo para tomar las decisiones necesarias que la actividad exige, convirtiéndose en un don nadie, cuestión que además le hace perder el respeto de sus subordinados.

Equilibrio dirección-control. “Solamente debe dirigirse el número de personas que eficientemente pueda controlarse.” Si un jefe tiene demasiados subordinados, es seguro que no los podrá controlar, y cada quien hará lo que se le antoje, así mismo, si el grupo de subordinados es reducido estaremos desperdiciando recursos.

El tramo del control es el número de personas que un jefe puede controlar con eficiencia, y el que se acepta en la mayoría de las empresas es de cuatro a ocho jefes en los niveles jerárquicos superiores, y de 10 a 20 trabajadores en el nivel de supervisión.

El tramo de control es variable en función de muchos factores, entre los que destacan los siguientes:

- ❖ La capacidad y cualidades del elemento humano.
- ❖ La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisoras.
- ❖ Si el jefe cuenta con asesores o no, etcétera.

Aplicación de la integración:

Adecuación del hombre y funciones. “El hombre adecuado para el puesto adecuado.” Todos los trabajadores de una empresa deben seleccionarse con el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar. Si se selecciona a una persona que carezca de ellos, ya sean físicos o de aptitudes, por sencillas que parezcan las actividades las efectuará mal.

Previsión de elementos administrativos. “Cada trabajador debe tener a disposición todos los elementos administrativos necesarios para el desempeño de su puesto.” Así como es incorrecto que un trabajador carezca los elementos materiales para trabajar, como son herramientas, materia prima, etcétera, también es incorrecto, y traerá graves deficiencias, la carencia de los elementos administrativos como adiestramiento de estímulos, trato humano y justo, etcétera.

Importancia de la introducción. “La introducción de un trabajador a la empresa reviste importancia básica.”

Si al introducir una máquina se cuida de que tenga un lugar que las conexiones estén correctas, se le prueba, y se le prueba, con mayor razón se debe cuidar la introducción de un trabajador que, como ser humano, tiene los sentimientos, la inteligencia y otros atributos de los cuales carece la máquina

Aplicación de la dirección:

- ❖ Coordinación de intereses. “El logro del fin común será más efectivo cuando mejor se logre coordinar los intereses de quienes participan.”
- ❖ Impersonalidad del mando. “La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad y o como voluntad del que manda.”
- ❖ Vía jerárquica. “Todas las Ordenes deben seguir los conductos previamente establecidos.” Cuando por circunstancias especiales, un jefe superior dé ordenes a trabajadores sin pasarlas a través de los jefes intermedios, por ejemplo, en caso de ausencias de éstos por problemas in diferibles, de inmediato el jefe superior debe explicar al jefe intermedio la razón de haber tomado esa medida excepcional, ya que de no hacerlo lesiona su autoridad y origina desconciertos en los subordinados, asimismo, duplicidad de mando.
- ❖ Resolución de conflictos. “Todo conflicto debe resolverse lo más pronto posible, procurando el menor disgusto de las partes.”

Aplicación del control:

Patrones a reglas. Consiste en la fijación de normas que sirven de base para el control.

Carácter mediano del control. “Un control solo deberá usarse si el esfuerzo o gasto que implique, justifica los beneficios que reportará.” Significa que siempre que tratemos de establecer un control se deben cuantificar los recursos que se gastarán en el, saber si conviene su establecimiento y utilización. Es un medio para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles

## **2.2. Planeación de Ventas**

La planeación comprende un proceso de siete pasos:

1. Recopilación de información: El primer paso de la administración es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas.  
Fuentes subjetivas: conversaciones informales, entrevistas estructuradas y otros medios, ayudan a identificar los temas importantes inherentes a un problema.  
Fuentes objetivas: Encuestas formales de empleados, clientes y otros grupos, proporcionan medidas confiables en relación con el problema.
2. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante los expertos en la toma de decisiones recomiendan contemplar el problema desde diversas perspectivas y utilizar diferentes tipos de mediciones.
3. Fijación de objetivos: Cuando se definen los resultados finales deseados de una organización, se fijan sus objetivos quizá exista una jerarquía de estos en que primero haya de cubrir los básicos para

pasar a los altos. Por ejemplo para alcanzar un objetivo de ventas, el vendedor puede tenerlos para la cantidad de visitas diarias, de presentaciones realizadas y de nuevas cuentas establecidas. Los objetivos de la empresa deben traducirse en objetivos de fuerza de ventas y del individuo.

Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra SAMRT: específico, medible acordado, realista y relacionado con el tiempo.

4. Desarrollo de estrategias: Consiste en decidir que hacer, como y cuando. Stratagem, del antiguo griego, significa un truco para engañar al enemigo; de ahí que las formulen generales y almirantes. En el contexto de una organización, el termino estrategia tiene u significado menos beligerante, es el medio por el cual una organización alcanzara el objetivo, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizaciones. Los vendedores y gerentes de ventas desarrollan estrategias para aprovechar oportunidades y enfrentar a la competencia.
5. Desarrollo de políticas: Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos. Por ejemplo, una empresa farmacéutica podría tener como política elaborar solo productos que promuevan la salud en los seres humanos. Esta política supondría el rechazo automático ideas para productos veterinarios. Comprender una política evita que el planeador desarrolle un plan inaceptable para la alta dirección. Una apolítica consiste en una toma automática de decisiones. Proporcionar uniformidad, justicia, eficiencia y una comunicación simplificada. Entre las políticas corporativas que afectan a los vendedores se encuentran las relativas a la ética, bienes regresados, códigos de atuendo, fijación de precios e intercambio. El gerente de ventas de campo seguirá las políticas corporativas referentes a reclutamiento, selección, evaluación, promoción y despido de vendedores. En general estas políticas deben concordar con los lineamientos establecidos por las leyes del país que opera la empresa.
6. Desarrollo de programas: Los programas comprenden los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia en que se realizarán. Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.
7. Establecimiento de presupuesto: Los programas son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los requerimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etc.



### **2.3. Organización de Ventas**

Las actividades de organización disponen del trabajo para el logro eficaz de los objetivos que se especificaron durante la etapa de planeación.

Creación de los perfiles del puesto: Los perfiles del puesto definen el alcance, las relaciones, las responsabilidades y la autoridad que se asigna a una posición específica dentro de una organización. En la administración de ventas, el perfil del puesto del vendedor es el documento básico para el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación y la recompensa del individuo.

Establecimiento de calificaciones para un puesto: Las calificaciones para un puesto son los criterios por los que seleccionara y evaluara a los individuos si se les contratara. Por lo tanto, su definición se convierte en una parte importante de la organización. Esto se debe hacer en términos de los rasgos de comportamiento de los candidatos, como motivación, hábitos de trabajo, intereses de trabajo, iniciativa, integridad y habilidades de comunicación. Si los candidatos tienen buenos rasgos de comportamiento, se les puede capacitar en aspectos específicos como conocimiento del producto, actitudes hacia la venta, habilidades de venta y hábitos para administrar sus territorios.

#### **2.3.1. Jerarquización.**

Se deben establecer niveles de Jerarquización intermedios para explicar la razón de haber tomado la medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que tomen en cuenta y se evite la duplicidad de mando. El gerente general de ventas para transmitir o dar una orden debe seguir dos conductas: de la situación que la exija o reclama y la autoridad del jefe.

El problema más grave son los secundarios, se deben resolver hasta que hayan sido resueltos los primarios. Se realiza feedback para que se conozcan los problemas, y es indispensable que los otros gerentes de la empresa aporten datos e información.

Los propósitos de la organización son los siguientes:

1. Permitir el desarrollo de especialistas, como consecuencia de la visión del trabajo.
2. Asegurarse de que todas las funciones de un organismo sean cumplidas.
3. Lograr equilibrio entre las cargas de trabajo y la coordinación de las funciones.
4. Definir con claridad la autoridad delegada, ya sea staff o lineal.
5. Asegurar el tiempo suficiente a los ejecutivos, para que puedan desarrollar sus funciones.

### 2.3.2. Funciones

Las funciones suelen agruparse en tres clasificaciones:

- ❖ Funciones administrativas.
- ❖ Funciones operativas.
- ❖ Funciones técnicas.

Las funciones administrativas:

Son las actividades como planear, controlar y coordinar la organización, valorar la actuación de los agentes, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar Los programas.

Las funciones administrativas de los ejecutivos de ventas son las siguientes: formulación de normas de ventas, facturación de pedidos, análisis de La competencia, aprobación de asignaciones y presupuestos, control de costos, diseño de La organización de ventas, establecimiento de controles en La organización, valoración de actuaciones, planeamiento de comisiones por ventas, búsqueda de nuevos mercados, atención a los perfeccionamientos del producto, coordinación de las actividades de los miembros del departamento de ventas con los de otros departamentos de la empresa y la gerencia general, delegación de autoridad, asignación de responsabilidades, supervisión de los agentes de ventas, contacto con los mayoristas, minoristas y relaciones con los vendedores al por menor.

Las funciones operativas:

Son las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas como gerentes de división, distrito, sucursal y supervisores, para poner en acción las disposiciones, planes y controles de la alta gerencia.

Las funciones comprenden las siguientes actividades: reclutar, seleccionar, equipar, estimular, supervisar y valorar a los agentes de ventas; planear y organizar rutas, celebrar juntas de ventas, resolver los problemas de la distribución física, marcar territorios de ventas, controlar las operaciones de las sucursales, coordinar las ventas con la publicidad, interpretar las normas e instrucciones de ventas, dar cuenta acerca de las operaciones de éstas, establecer contactos con Los agentes de ventas, supervisores y clientes sobre el terreno, delegar la autoridad y asignar responsabilidades, organizar promociones comerciales, realizar ascensos, cambios de empleo o terminaciones de contratos, proponer a la alta gerencia los cambios que se necesiten en las normas, prácticas y controles de Los productos y procedimientos.

Las funciones técnicas:

Son Las actividades de los jefes técnicos y auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas. El asesoramiento lo proporcionan por medio de la investigación del mercado y de Los estudios de distribución.

Las principales actividades técnicas de una organización comercial son las siguientes:

- ❖ Investigación de mercados.
- ❖ Publicidad y promoción de ventas.
- ❖ Planeamiento de venta.
- ❖ Relaciones con los vendedores.
- ❖ Tráfico.
- ❖ Entrenamiento y capacitación del personal de ventas.
- ❖ Correspondencia de ventas.

### **2.3.3. Tipos de Organización.**

Cuando se han identificado las funciones y se han agrupado las similares en departamentos, hay que establecer líneas de enlace para facilitar la comunicación y coordinar las actividades. Ahora es posible elaborar un organigrama. Este debe reflejar la estrategia de la organización. Desafortunadamente, las estrategias se modifican a mayor velocidad que las organizaciones. Las líneas de un organigrama reflejan más que los enlaces de comunicación; transmiten la clase y la magnitud de la autoridad adecuada para cada función. Además de la comunicación interna, estos enlaces se ponen en contacto con los límites de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas que esta enfrenta.

Los diseños organizacionales de la fuerza de venta pueden especializarla por producto, tipo de cliente, aplicación del producto, administración de cuentas o geográfica, deben especificar cuantos gerentes de campo se utilizan a cada nivel de administración.

Conforme crece la empresa y se ramifican las actividades en ventas, tanto por la mayor penetración del mercado como por el desarrollo en las líneas de productos, los tipos simples de organización no satisfacen sus necesidades funcionales, porque se acumula demasiado trabajo en determinados funcionarios y se agudiza el problema en los altos niveles. Por tanto, es necesario dividir la línea de autoridad para que permita a la empresa desarrollarse sin menoscabo de su eficiencia.

Son tres las bases principales en función de las cuales se divide la línea de autoridad: la división geográfica, la división por tipo de producto, y la división por tipo de cliente.

1. División geográfica. Cuando las condiciones del mercado varían de acuerdo con la zona geográfica, es conveniente usar este medio. El desarrollo de los mercados obliga a la oficina central a establecer divisiones y zonas, que le permiten ejercer el control interno efectivo sobre el personal viajero, o que radica fuera de la zona.

Los problemas locales son atendidos mejor por los gerentes regionales, quienes conocen la idiosincrasia del lugar; las comunicaciones son más efectivas y mejoran la supervisión y el servicio, además, se abaten los costos del transporte. Los mercados locales son atendidos y la competencia observada y combatida.

La oficina central debe coordinar el trabajo foráneo, para evitar conflictos de invasión de territorios, conservar la moral alta y el espíritu de cooperación, es decir, una actitud mental positiva.

2. División por tipo de producto. Cuando la línea de productos contiene artículos aceptados en varios mercados, o es tan extensa que sus productos cubren distintos mercados, es necesario hacer su división sobre la base de tipo de producto, es decir, de acuerdo con el mercado que se explote.

Esta base se adopta cuando es necesario entrenar a las fuerzas de ventas que van a servir a clientes con necesidades diferentes, que requiere motivaciones y argumentos de venta distintos. Por tanto, los vendedores tendrán un entrenamiento diferente, y necesitarán una dirección y supervisión especializadas. Pueden necesitarse dos asesorías distintas para establecer este plan en la organización, y habrá que cuidar el aspecto costo, que solo se justifica cuando los resultados presupuestales lo ameritan.

3. División por tipo de cliente o canales de distribución: La estructura de los mercados obliga en algunos casos, a prestar especial interés al tipo de cliente que se sirve, pues tienen costumbres y sistemas diferentes, y exigen facilidades de acuerdo con su condición; por ejemplo, no es lo mismo atender a los compradores de mayoreo, que al último consumidor; o a los clientes institucionales (gobierno, centros educativos, instituciones de beneficencia, etc.), que al mercado de exportación.

Los problemas de publicidad, promoción y servicios, ya sean técnicos o mecánicos; facilidades de embarque y empaque, trámites crediticios y aduanales, etc., también varían, por lo que deben ser atendidos en cada caso por personas conocedoras del medio, para facilitar los trámites y mejorar el servicio.

Es normal que un tipo de división no cubra las necesidades de las empresas, por lo que se usan combinados los tres anteriores. La división primaria será la que tenga más importancia, de acuerdo con el tipo de empresa, y las demás serán complementarias.

#### **2.4. Dirección de Ventas.**

La dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. En la Dirección podemos encontrar los siguientes elementos:

- ❖ **Motivación:** Ésta es la actividad más importante del gerente de ventas. Comprende la creación de condiciones laborales que persuadan e inspiren a la gente a tomar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. El proceso de motivación comprende eliminar factores desmotivantes y crear ambientes para ayudar al individuo a motivarse.
- ❖ **Coordinación:** Se requiere coordinar esfuerzos para que todos los individuos trabajen por un fin común. El plan de ventas coordina los esfuerzos de publicidad y de venta personal con la mezcla de mercadotecnia. También coordina las actividades de administración de ventas, como reclutamiento y capacitación.
- ❖ **Manejo de conflicto:** El cambio y el conflicto son inevitables en cualquier organización dinámica e innovadora. Algunas empresas incorporan el conflicto al proceso de planeación para asegurar que los planeadores enfrenten el reto de desarrollar el mejor plan posible. Una organización que fomenta el pensamiento creativo e independiente debe esperar conflictos y aprender a canalizarlos para su propio bien. Los teóricos de la organización, que antes pensaban en términos de resolver conflictos, ahora lo hacen en términos de administrarlos. De esa manera, una organización que no tiene conflictos puede carecer de innovación y crecimiento dinámico.

#### **2.4.1. Autoridad**

La responsabilidad consiste en dar cuenta de la conducta o cumplimiento de las obligaciones a alguna persona investida de autoridad. Cuando esta se delega, la persona que la acepta es también responsable ante su superior del cumplimiento de determinados deberes o decisiones en el ejercicio de sus facultades delegadas, una falla muy común en las organizaciones comerciales es no explicar claramente las responsabilidades de los ejecutivos de ventas, para que conozcan bien sus obligaciones. Deben utilizarse sus descripciones del empleo para informarles de sus deberes y responsabilidades. Ningún miembro de una organización de ventas debe ser responsable ante más de una persona, a no ser que ostente dos cargos distintos.

Autoridad es el derecho a ordenar o a obrar. La organización requiere que los que tienen derecho a adoptar decisiones y a obrar deleguen en otros la autoridad en determinados asuntos. En una organización comercial, el gerente de ventas comparte con sus subordinados el derecho de operar en cuestiones de normas, estrategias y supervisión de ventas. La delegación de la autoridad contribuye a formar subordinados que tengan oportunidad de ejercer y acreditar sus capacidades y talento.

La delegación consiste en la asignación de responsabilidad y autoridad a un subordinado y en hacerlo responsable de los resultados. Al vendedor lo ubicamos casi siempre en el extremo receptor de la delegación. El gerente de ventas de campo puede delegarle algunas actividades a corto plazo, como capacitar a los nuevos

vendedores. En el gerente de ventas de campo descansa la responsabilidad en línea relativa al personal de ventas de campo. El gerente general de ventas puede ser responsable del almacenamiento, del personal de servicio, de los corredores, de los vendedores de los fabricantes, de la selección de distribuidores y de la capacitación de los vendedores.

#### **2.4.2. Comunicación.**

El ejercicio de la autoridad exige la transmisión de ordenes e información por parte de los superiores a los subordinados. Por este motivo, la estructura de la organización comercial debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos que se entiendan fácil y claramente, para dar órdenes a los subordinados y recibir de ellos informes y sugerencias. Los canales de comunicación arrancan del jefe de la organización, quien transmite información a su personal administrativo y a la organización de línea, a través de sus auxiliares. Los gerentes de región y división se comunican con los de sucursal, quienes dan instrucciones a los supervisores de ventas, los cuales a su vez informan a los agentes. Cuando los canales no están claramente definidos, en cuanto a la comunicación, los ejecutivos de línea y el personal administrativo no saben de quien deben esperar órdenes o con quien despachar.

#### **2.4.3. Supervisión.**

La supervisión se refiere a las relaciones entre los ejecutivos y sus subordinados inmediatos. La supervisión efectiva puede definirse como el acto de proporcionar un ambiente de trabajo que fomente un alto nivel de logros dirigidos a un objetivo. En la supervisión están incluidos los siguientes elementos:

- PLANEACIÓN**      —————> **Hacer las asignaciones del trabajo.**
  
- DIRECCIÓN**      —————> **Dar instrucciones.**
  
- MOTIVACIÓN**    —————> **Estimular el buen desempeño.**
  
- CONTINUACIÓN** —————> **Ver que se sigan las instrucciones y  
que el desempeño sea satisfactorio**

Estas diversas obligaciones de la supervisión están estrechamente relacionadas, por ejemplo, la planeación y la dirección son casi inseparables. La forma de dirigir está íntimamente asociada con los problemas de la

motivación. Sobre todo esto, se encuentran el tan sutil llamado liderato, un arte complejo y no fácilmente definible. Para nuestros propósitos basta reconocer que la supervisión y el liderato son artes que se pueden aprender.

## **2. 5. Control de Ventas.**

El control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad.

El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.

Establecimientos de sistemas de informes: los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar que datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informar al respecto.

Desarrollo de estándares de desempeño:

Los estándares de desempeño especifican cuan bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares.

Toma de acciones correctivas:

Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados. La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

Recompensa:

Entre la recompensa para un desempeño superior se cuenta los premios financieros obvios, además de las recompensas socio psicológicas como las alabanzas de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso. Esta actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos.

### **2.5.1. Evaluación.**

El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación del mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

La dirección obtiene de sus vendedores de varias formas. La fuente más importante es el informe de ventas, que incluye planes de trabajo semanales y mensuales y planes de marketing a más largo plazo para el territorio. Además los vendedores anotan las actividades que han realizado en sus informes de visitas y entregan sus informes de gastos que se reembolsan parcial o totalmente.

Se obtiene información adicional por observación personal, encuestas de los clientes y pláticas con otros vendedores. Con base a los diversos informes de ventas y en otra información, la dirección de ventas evalúa a los miembros de la fuerza de ventas. La dirección evalúa a los vendedores con base en su capacidad para planear su trabajo y trabajar su plan. La evaluación formal obliga a la dirección a crear y a comunicar normas claras para juzgar el desempeño. También proporciona a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva para mejorar su desempeño.

### **2.5.2. Formatos de Evaluación**

Estos se utilizan para la Evaluación del desempeño, generalmente son utilizados por la áreas de mando para evaluar a los subordinados.

### **2.5.3. Formatos de Control**

Existen dos tipos de controles para los vendedores:

1. Informales.
2. Formales.

Los controles informales:

Son mecanismos no escritos, generalmente elaborados por los subordinados que los empleados promueven para guiar el comportamiento. Existen tres tipos: Autocontrol, Control social, y Control cultural.

Los controles formales.- son los lineamientos por escrito que la administración elabora. Se diseñan para aumentar las probabilidades de que los empleados se comporten en forma tal que alcancen en los objetivos de comercialización. Existen tres tipos de controles formales: de entrada, de proceso y de salida.



## **CAPITULO III: EL PLAN DE VENTAS**

### **3.1 Objetivos de Ventas.**

Los objetivos se expresan en términos de blancos o cuotas de volúmenes de ventas anuales, participación de mercado, rendimiento sobre los activos fijos, rotación de inventarios, pedidos sin sufrir, cuotas por cobrar o rotación de personal. Deben describirse de forma explícita y en orden de prioridad, ser consistentes y no entrar en conflicto entre sí.

Como por ejemplo:

- ❖ Aumentar las ventas 25%
- ❖ Reducir los costos de las ventas en un 10 %
- ❖ Reducir las quejas de los consumidores en 20 %
- ❖ Aumentar el número de clientes un 20%

#### **3.1.1. Políticas de Ventas.**

Las políticas las podemos definir como los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina, o situaciones recurrentes de manera eficaz y eficiente, se denominan políticas. Las políticas permiten a los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez, y enfocar su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas.

#### **3.1.2. Programas de Ventas.**

Al analizar un programa para lograr un objetivo de ventas, los gerentes de ventas deben tratar de estimar las consecuencias presupuestales del programa. Concretamente deben analizar los costos que implicarían un programa específico, y el impacto esperado del programa sobre la rentabilidad. La importancia de esto lo destacan los gerentes generales.

#### **3.1.3. Asignación de la Fuerza de Ventas.**

La fuerza de ventas de una compañía son aquellas personas, que de manera profesional, realizan las

actividades de ventas en una organización. Es el punto de contacto más importante con el cliente y es el que mayor impacto tiene en los resultados. Para muchas compañías no solamente es el más caro de sus activos, sino también el más complejo. El diseño de esta fuerza de ventas merece una especial atención ya que tiene un impacto directo en costos, ingresos y cobertura de clientes. El personal de ventas funciona como vínculo personal entre la empresa y sus clientes. El representante de ventas es la empresa para muchos de sus clientes. Por ello, la empresa debe considerar con detenimiento los aspectos de diseño de la fuerza de ventas; a saber, el desarrollo de los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación de la fuerza de ventas.

Objetivos de la fuerza de ventas:

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para sus compañías:

1. Prospección: Buscan y cultivan nuevos clientes.
2. Distribución: Deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre clientes potenciales y clientes.
3. Comunicación: Comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.
4. Ventas: Conocen el arte de la venta: acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.
5. Servicio: Proporcionan varios servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, diseño de financiamientos, y agilizar los envíos.
6. Recopilación de información: Realizan investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.
7. Asignación: deciden a cuáles clientes asignar los productos durante períodos de escasez de los mismos.

Reclutamiento y selección de representantes de ventas:

Importancia de la selección cuidadosa: el núcleo de una operación de personal de ventas exitosa es la selección de representantes de ventas eficientes.

La diferencia de funcionamiento entre un representante de ventas promedio y uno excelente puede ser considerable. Más allá de las diferencias en la productividad de ventas, están los grandes despilfarros que genera el contratar personas equivocadas. A su vez, una fuerza de ventas con muchos elementos nuevos es menos productiva. La pérdida financiera debido a rotación de personal es sólo parte del costo total. El nuevo representante de ventas que permanece con la compañía recibe un ingreso directo que en promedio es cerca de la mitad del costo de ventas directo.

#### Procedimientos de reclutamiento

El departamento de personal debe buscar candidatos mediante diversos medios, incluidos el solicitar nombres a los representantes que ya trabajan para la compañía, agencias de empleo, publicación de anuncios y poniéndose en contacto con estudiantes.

#### Procedimientos para la calificación de candidatos:

Los procedimientos de selección pueden variar de una sola entrevista informal a tests y entrevistas prolongadas, no sólo del candidato sino también de su pareja. Si bien la puntuación de los tests constituye sólo un elemento de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, historial de empleos anteriores y reacciones del entrevistador, reciben mucho énfasis en algunas compañías.

#### Capacitación de los representantes de ventas:

Los programas de capacitación son costosos. Involucran grandes gastos en instructores, materiales y espacio; pagar a una persona que aún no vende y perder oportunidades porque el vendedor no está en su territorio. El tiempo de capacitación varía dependiendo de la complejidad de la labor de ventas y del tipo de persona reclutada. Los programas de capacitación buscan lograr varios objetivos:

- ❖ Los representantes necesitan conocer a la compañía e identificarse con ella.
- ❖ Necesitan conocer los productos de la compañía.
- ❖ Necesitan conocer las características de los clientes y de la competencia.
- ❖ Necesitan saber cómo hacer presentaciones de ventas más efectivas.
- ❖ Necesitan comprender los procedimientos y responsabilidades en su trabajo: cómo dividir el tiempo entre ventas activas y potenciales, cómo utilizar la cuenta de gastos, preparar reportes y hacer una ruta de ventas efectiva.

#### **3.1.4. Determinación del Territorio de Ventas.**

Una vez que la fuerza de ventas ha sido reclutada y seleccionada, queda la tarea de desplegarla o asignarla al personal en la forma más efectiva. Por lo general, pero no siempre, esto se cumple mejor asignando áreas geográficas o territorios específicos, en los cuales hayan de cumplirse los objetivos de ventas. El procedimiento para dividir los territorios consiste en dos pasos principales:

##### Determinación del Número de Territorios:

Decidir sobre el tamaño de la fuerza de ventas (lo cual se refiere al número de territorios), es el punto importante de partida. Se pueden tomar en cuenta los factores que siguen al tomar la decisión:

- ❖ Requisitos del servicio a los clientes.- cuanto mas importante sea un cliente para un proveedor, mas atención debe dedicarle para mantenerlo satisfecho y leal.
- ❖ Potencial de ventas.- los potenciales de venta de los varios productos de una forma, afecta las decisiones sobre la intensidad en que debe penetrarse a varios mercados.
- ❖ Carga de trabajo probable para cada vendedor.- Se debe determinar el numero total de clientes y sus necesidades de servicios en su área de ventas, y dividir el trabajo alcanzable por vendedor entre esta cifra total, obteniendo así el numero de vendedores y de territorios necesarios para el nivel deseado de penetración en el mercado.
- ❖ Recursos de la firma.- aunque se pueda ver la necesidad de un número determinado de territorios y vendedores para obtener la mejor distribución de los esfuerzos de venta para los clientes, los actuales recursos y presupuestos de la firma pueden necesitar una distribución menor y un reducido personal de ventas.

Diseño de Territorios:

Decidido el número de territorios, puede dar principio la verdadera delineación. Es conveniente diseñar los territorios de manera que los datos del censo gubernamental y otra información del mercado estén fácilmente disponibles para cada territorio. Tales estadísticas son esenciales si se quieren determinar los potenciales del mercado y de las ventas sobre una base territorial; los posibles clientes se pueden identificar con facilidad y se puede evaluar el desempeño de ventas.

- ❖ Puntos focales y límites apropiados. Las áreas comerciales, que constituyen otra forma de dividir los mercados, reflejan el flujo natural de comercio más que los límites políticos. Comprendiendo principalmente el comercio al mayoreo y menudeo, representan el área geográfica que rodea a una ciudad desde la cual vienen los clientes a hacer sus compras o transacciones.
- ❖ Forma del territorio.- la forma de un territorio puede afectar el costo y la facilidad de cubrirlo. Además, puede conducir a una mayor satisfacción en el trabajo si se necesita pasar menos tiempo viajando.

### **3.1.5. Determinación de la Cuota de Ventas.**

La cuota puede ser definida como el desempeño esperado de una tarea general de ventas asignada a un vendedor individual o a otra entidad de mercadotecnia. La cuota se fija para un periodo de tiempo específico, quizá un año, un trimestre o un mes; en ocasiones puede ser para una temporada o por lo que dure un concurso de ventas.

La cuota de ventas es la mas común, aunque existen otros tipos de cuotas como las presupuéstales, de actividades y combinadas.

- ❖ Para medir el desempeño: Las cuotas se usan mucho como una herramienta para evaluar el desempeño.
- ❖ Para proporcionar un incentivo: En ocasiones las cuotas se fijan arriba de un punto que sea razonablemente alcanzable, siendo el propósito inspirar al personal de ventas.
- ❖ Para que sirva como base para la compensación: Las cuotas suelen estar ligadas al plan de compensación.
- ❖ Para dirigir las actividades de la fuerza de ventas: Por último, se utilizan las cuotas para dirigir las actividades de la fuerza de ventas en las áreas y actividades que se consideran tienen la más alta prioridad en importancia.

En el desarrollo de una cuota, el primer paso es determinar la cifra base. Para una cuota de ventas, esta cifra base serán las ventas que puedan lograrse razonablemente bajo condiciones normales por el vendedor promedio en el territorio determinado. Sin embargo, tal cifra base rara vez es suficiente, pues las circunstancias varían de territorio a territorio, y los vendedores difieren en experiencia y habilidad general. En consecuencia, la mayoría de gerentes de ventas pueden encontrar que se puede mejorar la efectividad de las cuotas si se hacen ciertos ajustes en las cifras base.

- ❖ Determinación de la base: El potencial de los territorios, si se averigua en forma eficaz, proporcionan las mejores estimaciones de las oportunidades de venta relativas. Si no existen subdivisiones territoriales en el potencial de venta, el pronóstico de ventas para toda la firma puede distribuirse de acuerdo con alguno de los métodos más idóneos para realizarlo.
- ❖ Ajuste de la Base para el Factor Humano: Una vez que ha sido calculada la cuota para un territorio, se puede ajustar para la persona que tenga el territorio de acuerdo a factores tales como: Edad, Experiencia con la compañía, Otras experiencias en ventas pertinentes, Desempeño pasado, Circunstancias especiales.

### **3.1.6. Determinación del Pronóstico de Ventas.**

El pronóstico de ventas es la predicción de las ventas para un periodo dado. El periodo más común para tal pronóstico es el plazo corto, hasta de un año. Los pronósticos guían las operaciones de una firma, ya que la estimación de las ventas determina los compromisos que van desde la planeación de la producción – adquisición de materias primas, labor y equipo de capital- al esfuerzo de mercadotecnia –publicidad, técnica de venta y necesidades del inventario-. De tales ingredientes básicos de las operaciones de una firma vienen

las utilidades. Se deduce, entonces, que un pronóstico de ventas preciso puede llevar al mejoramiento de las utilidades.

El procedimiento para desarrollar un pronóstico de ventas puede dividirse en cinco pasos:

- ❖ Acopio de la Información para el Pronóstico: Los factores incontrolables en el ambiente comercial incremento en la competencia, un decrecimiento económico, una escasez de materiales deben ser reconocidos. También debe reunirse información sobre los factores controlables. Estos serían principalmente los esfuerzos de mercadotecnia que generalmente han sido acordados para usarse en el periodo futuro que se pronostica.
- ❖ Aplicación de las Técnicas para Pronosticar: Las técnicas más comunes para pronosticar pueden clasificarse como métodos cualitativos y cuantitativos.
- ❖ Traducir Operacionalmente el Pronóstico de Ventas: Mediante el proceso de formulación del presupuesto, se decompone el pronóstico de ventas en unidades de control y de volumen de utilidades como líneas de productos, territorios, clientes o vendedores. Los objetivos específicos se traducen a programas operacionales, tales como programas de mercadotecnia, cédulas de producción, planes de compras, requisitos financieros, necesidades de personal, niveles de inventarios, etc.
- ❖ Auditoria del Pronóstico: Durante el periodo del pronóstico y a su final, se comparan las ventas reales y las pronosticadas y se analizan las discrepancias.
- ❖ Afinación del Pronóstico: Si se presentan discrepancias serias entre el desempeño real y el pronosticado; tanto el pronóstico como los procedimientos para desarrollarlo pueden necesitar ser modificados, reevaluando las proyecciones y las técnicas de ajuste. Aquí el objetivo es doble: primero hacer cualesquier ajustes necesarios en las operaciones a la luz de un cuadro alterado de ventas y, segundo, desarrollar un pronóstico de ventas más preciso.

### **3.1.7. Determinación de Presupuesto de Ventas.**

Una vez que un gerente ha identificado los costos y las reducciones del margen, asociados a la oferta de un determinado conjunto de atributos, puede establecerse un presupuesto de ventas. La elaboración del presupuesto incluye varios pasos.

- ❖ Determinar los niveles precisos de ventas y de participación de mercado con base en: los incrementos, los cambios de los márgenes de contribución variable, la contribución del objetivo deseado y el pronóstico de ventas de la industria.

- ❖ Determinar si pueden lograrse las ventas y la participación de mercado requeridas, con base en los criterios de productividad.

En caso de ser necesario, hacer revisiones de los objetivos del programa (como el nivel de logro requerido) o de los atributos, con el fin de elaborar un presupuesto más realista.

Si se considera conveniente, asignar niveles específicos de logro al programa de cuotas de venta a cada uno de los territorios y vendedores, dotar con recursos humanos y financieros a cada territorio de ventas, de una manera compatible con su potencial, objetivos y cuotas.

### **3.1.7.1. Tipos de Presupuestos.**

El presupuesto de ventas es el punto de partida para los demás presupuestos de operaciones. Además de planear las ventas y los gastos de mercadotecnia, el presupuesto de ventas determina el presupuesto de producción e incluso los presupuestos financieros. Solo después de que las ventas de cada producto se han estimado, puede el departamento de producción engranar sus necesidades de planeación y compras para satisfacer estas ventas esperadas. En igual forma, el departamento de finanzas depende del presupuesto de ventas para calcular los ingresos estimados.

#### **3.1.7.1.1. Ejecutivo.**

La planeación a corto plazo sobre un periodo de 12 meses por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la practica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir, actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando otros 3 trimestres faltantes, y así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante 4 trimestres presupuestados. A este sistema presupuestado se llama sistema móvil.

#### **3.1.7.1.2. Operativo.**

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado preferentemente tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, una persona, será la responsable de las ventas, otra de la producción, una mas de las compras, etc. Esto es, asignando a primer nivel la autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable, que tanto la

responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o a terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa. Muestra las operaciones planeadas para el periodo venidero. Hay que emplear el criterio profesional para determinar en que empresa en particular hasta que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de o de planeación financiera.

#### **3.1.7.1.3. Técnico.**

También llamado capital, que detalla los cambios planeados de activos fijos; y esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuesto cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Con bastante frecuencia los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, como por ejemplo: para aumento de capacidad, para mejorar la eficacia de de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día, un mayor numero de compañías, esta trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia para las inversiones de capital.

Presupuesto financiero: que se refiere a las fuentes y uso de fondos anticipados subtipos de presupuestos operativos. esta relacionado con la estructura financiera de la compañía, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos la gerencia de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición de capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. El presupuesto de inversiones permanentes (activos fijos) en realidad es una parte del presupuesto financiero, pero dada la importancia que generalmente tiene en la compañías es segregado de este.

La planeación financiera se usa mas frecuentemente para planear a corto plazo, si embargo, las compañías emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

#### **3.1.7.1.4. Calculo del Presupuesto de Ventas.**

El presupuesto de venta toma en cuenta no solo los ingresos anticipados para el periodo futuro, sino también



los gastos. Varios beneficios se derivan del proceso de la formulación de los presupuestos. Algunos de ellos son aplicables al proceso de planeación, del cual el presupuesto es una parte integral y final. El presupuesto comprende a toda la organización y no solo al departamento de ventas, de esta manera estimula el equilibrio y la coordinación entre varias entidades independientes de la organización. En tanto el pronóstico de ventas proporciona una cifra de ingresos específica para la firma y sus varios componentes, toca el presupuesto de ventas presentar guías específicas para las varias categorías de gastos, de manera que los planes y los pronósticos de ventas pueden traducirse a expectativas de utilidades.

El presupuesto de ventas es el punto de partida para los demás presupuestos. Además de planear las ventas y los gastos de mercadotecnia, el presupuesto de ventas determina el presupuesto de producción e incluso los presupuestos financieros. Solo después de que el las ventas de cada producto se han estimado, puede el departamento de producción engranar sus necesidades de planeación y compras para satisfacer esta ventas esperadas. De igual forma, el departamento de finanzas depende del presupuesto de ventas para calcular los ingresos estimados.

Hay dos enfoques para formular el presupuesto y asignar la responsabilidad de hacerlo, el método de subdivisión y el método de construcción.

- ❖ En el método de subdivisión, la alta gerencia determina el nivel de presupuesto y luego se hacen las asignaciones línea abajo... en contraste, el presupuesto puede construirse a partir de los niveles inferiores administrativos, incluso a partir de los representantes de ventas en el campo, para un presupuesto total que entonces es sometido a la alta gerencia para su estudio y alta revisión.
- ❖ El método de construcción por lo general se le concede que refleja mejor las condiciones del mercado, en tanto que el método de subdivisión es más compatible con los objetivos y estrategias generales de la firma, así como cualesquiera consideraciones financieras.

Fórmula del presupuesto de ventas.

$$PV = [(V \pm f) E] \Delta$$

PV = Presupuesto de ventas.

V± = ventas del año anterior.

F = factores específicos de ventas.

a) Factores de ajuste.

b) Factores de cambio.

c) Factores corrientes de crecimiento.

E = Fuerzas económicas generales (% estimado de realización de prevista)

Δ = Influencia administrativa. (% estimada de realización por la administración).

Ejemplo:

Ventas del año anterior 5, 000,000.00  
Factores Específicos de Ventas A. -800,000.00  
B. 500,000.00  
C. 600,000.00  
E. -5%  
A. 10%

Sustituyendo en la fórmula:

$$PV = [(5, 000,000 + 300,000) 0.95] 1.10$$

$$PV = [(5, 300,000) * 0.95] 1.10$$

$$PV = 5, 300,000 * 1.045$$

$$PV = 5, 538,500$$

Cuadro del presupuesto de ventas.

Ventas del ejercicio anterior	5,000,000
Factores específicos de ventas	
De ajuste (bajaron las ventas) -800,000	
De cambio (aumentaron las ventas) 500,000	
Corrientes de crecimiento 600,000	300,000
Presupuesto con factores específicos de ventas	5,300,000
Factores económicos	
Se consideran que las ventas disminuían un 5%	-265,000
Presupuesto hasta factores económicos generales.	5,035,000
Factores por influencia administrativa, se estima un aumento del 10%	503,500
	5,538,500

### 3.2. Tipos de Pronóstico de Ventas.

Los pronósticos de ventas son estimados de los niveles de ventas futuras. Estas medidas del mercado pueden tener un tremendo impacto sobre todas las áreas funcionales de una organización porque se utilizan para tomar diferentes decisiones. No obstante existen diferencias importantes en los tipos y en los métodos de pronósticos de ventas.

Los dos tipos principales de ventas son los que corresponden a las ventas industriales y a las ventas de la

empresa. Dentro de estas clases los pronósticos pueden hacerse a diferentes niveles de agregación de las ventas. Existen una amplia gama de enfoques de pronósticos, los principales son los siguientes.

- por mínimos cuadrados.
- Por promedios móviles.
- Por promedio de nueceros de semanas.

### 3.2.1 Mínimos Cuadrados.

Esta es otra técnica de tipo cuantitativo que permite el cálculo de los pronósticos para períodos futuros, para lo cual requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos. Esta técnica como su nombre lo indica se trata de sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo: su objetivo es determinar los coeficientes a y b, que son conocidos como coeficientes de regresión, donde x es la variable independiente (tiempo), y es la variable dependiente (pronóstico de la demanda).

En la práctica se pueden utilizar dos métodos para calcular los pronósticos a través de mínimos cuadrados: Fórmula general y Métodos simplificado.

Fórmula General:

Para aplicar este método en el cálculo de pronósticos de la demanda, se deben tener en cuenta las siguientes expresiones matemáticas:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

$$a = y - bx$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$y = a + bx$$

Donde:

n = tamaño de la muestra o el número de períodos.

x = período en el que se desea el pronóstico.

y = el pronóstico.

### 3.2.2. Promedio Móvil Simple. (PMS)

Como lo indica, este método se basa en el promedio de algún periodo histórico específico para pronosticar el valor de un periodo futuro.

Esta técnica sirve para calcular el pronóstico de ventas para el siguiente periodo exclusivamente, como su nombre lo indica es un promedio que se obtiene n datos; para definir en forma práctica cuál será el mejor resultado, se deberá tomar en cuenta el de menor error al cuadrado  $< (D-P)^2$ .

Estos datos están en función de cómo queramos promediar u obtener resultados, con menor o mayor exactitud; n pueden ser valores comprendidos entre 2,3,4,5...etc. en la práctica es recomendable utilizar bloques de información que en promedio tengan 10 ó mas datos, lo cual no permitirá una mejor interpretación o visión del comportamiento de ese producto o pronóstico.

### **Promedio Móvil Doble. (PMD)**

Ésta es otra técnica cuantitativa que sirve para calcular el pronóstico de la demanda o de las ventas para periodos futuros, para su aplicación y cálculos es recomendable seguir el procedimiento que se indica.

Procedimiento:

Se calcula el PMS, considerándose el conjunto de datos y los valores asignados para n.

Se determina el mejor pronóstico con antecedente en el menor error al cuadrado.

$< (D-P)^2$ .

Se calcula el promedio móvil doble

Se calculan los valores correspondientes a:

$$a = 2(PMS) - PMD$$

$$b = n/n-1 (PMS - PMD)$$

Se calcula el pronóstico para el periodo deseado, mediante la siguiente expresión:

$$y = a + b(x)$$

Donde:

y = pronóstico deseado o buscado.

x = el periodo en el que se desea el pronóstico.

### **3.2.3. Por Promedio de Número de Semanas.**

En estos análisis se supone que se repetirán los patrones en una serie de datos de ventas. Es posible reducir los datos de las series de tiempo a cuatro componentes:

1. Tendencia: es un componente a largo plazo que permanece constante a lo largo de muchos años.
2. Temporada: tiene patrones mensuales que se relacionan con el clima, las fiestas y otros factores, por ejemplo, la ropa tendrá de dos a cinco temporadas.
3. Ciclo: es un patrón en forma de ola que se repite en el transcurso de muchos años. Algunos ciclos de ventas duran unos cuantos años mientras que otros ciclos económicos de negocios se prolongan 20 años. Son difíciles de calcular porque los patrones no se repiten adecuadamente.
4. Azar: estos componentes no se presentan de acuerdo con algún patrón predecible. Un desastre natural, como la peor inundación en 100 años, influirá en la venta de algunos productos, pero no se puede predecir.

#### **3.2.4. Elaboración del Pronóstico de Ventas.**

El pronóstico de ventas efectivo depende de varios factores, el menor de los cuales no es la suerte. Si embargo, se pueden identificar criterios que conducen a un pronóstico mejor y efectivo. Consideración de todas las influencias clave las influencias clave en el crecimiento de la industria se deben determinar y evaluarse. Deben analizarse las fortalezas y debilidades de la compañía y de sus competidores. Deberán proyectarse muy lejos en el futuro las capacidades de las distintas funciones de la compañía para apoyar el pronóstico y el plan.

- ❖ Exactitud importante como es esta, debe ponderarse en términos de la precisión marginal comparada al costo.
- ❖ Administrabilidad los ejecutivos que utilizan el pronóstico deben ser capaces de creer en el método.
- ❖ Durabilidad los presupuestos fundamentales y las relaciones deben ser estables, el modelo del pronóstico no deben desbaratarse al poco tiempo.
- ❖ Flexibilidad deben ajustarse las variables de tiempo en tiempo para enfrentar las condiciones cambiantes, y deben tomarse providencias para diversidades futuras.
- ❖ Disponibilidad este criterio se aplica principalmente al análisis de correlación. Los varios índices estadísticos con los cuales se encontró que las ventas de la compañía se correlacionaban, son más útiles si se publican semanal o mensualmente.

Procedimiento:

Se calcula el PMS, considerándose el conjunto de datos y los valores asignados para n

Se determina el mejor pronóstico con antecedente en el menor error al cuadrado

$< (D-P)^2$ .

Se calcula el promedio móvil doble

Se calculan los valores correspondientes a:

$$a = 2(PMS) - PMD$$

$$b = n/n-1 (PMS - PMD)$$

Se calcula el pronóstico para el periodo deseado, mediante la siguiente expresión:

$$y = a + b(x)$$

Donde:

y = pronóstico deseado o buscado

x = el periodo en el que se desea el pronóstico

## **CAPITULO IV: CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS**

### **4.1. Áreas de Capacitación de la Fuerza de Ventas.**

¿Por qué capacitar?

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Capacitación de los Vendedores:

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado.

Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

De todos modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones.

El proceso de sistemas de capacitación:

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

1. Evaluación de necesidades.
2. Diseño de programas.
3. Instrumentación.
4. Evaluación.

#### FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién las precisas y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- a) Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- b) De tareas: que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.



- c) De personas: este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- a) Evaluación de desempeño.
- b) Observación.
- c) Cuestionarios.
- d) Solicitud de supervisores y gerentes.
- e) Entrevistas con supervisores y gerentes.
- f) Reuniones inter departamentales.
- g) Examen de empleados.
- h) Modificación de trabajo.
- i) Entrevista de salida.
- j) Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

- ❖ Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.
- ❖ Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

#### FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?

- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- a) Objetivos de capacitación.
- b) Deseo y motivación de la persona.
- c) Principios de aprendizaje.
- d) Características de los instructivos.

Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- ❖ Utilizar el refuerzo positivo.
- ❖ Eliminar amenazas y castigos.
- ❖ Ser flexible.
- ❖ Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- ❖ Diseñar una instrucción interesante.
- ❖ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios de aprendizaje:

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Estas pueden ser:

- ❖ Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
- ❖ Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

Características de los instructores:

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada.

Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- ❖ La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.
- ❖ La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- ❖ La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

#### FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

- ❖ ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?
- ❖ ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?
- ❖ ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costo directo y, aun más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ❖ Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ❖ Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

El contenido de los programas de capacitación de los vendedores y de los gerentes de ventas se presenta en el cuadro siguiente, (Figura. No. 3) Como podría esperarse, el contenido en el primer caso es fundamentalmente conocimiento del producto, técnicas de ventas y proceso de ventas, y conocimiento del mercado y de la industria.

En contraste, en el segundo caso se pone mucho mayor énfasis en las habilidades de supervisión y de las relaciones interpersonales y se dedica relativamente menos tiempo al conocimiento del producto, el proceso de ventas y el conocimiento del mercado y de la industria. De esta manera, se capacita a los vendedores para que vendan con eficiencia y a los gerentes de ventas para que administren con eficiencia.<sup>1</sup>

Figura. No. 3 Contenido de los programas de capacitación del personal de ventas y los gerentes de ventas

Área de contenido	Porcentaje de capacitación formal	
	Personal de ventas	Gerente de ventas
Conocimiento de la empresa	8	12
Conocimiento del producto	34	18
Técnicas de ventas y proceso de ventas	25	16
Habilidades interpersonales	11	19
Conocimiento del mercado y la industria	22	8
Habilidades de supervisión	0	27

Fuente: Erffmayer R. y J. Hair, "Training Programs for Salespersons and Sales Managers: An Assessment", Proceedings, American Educational Research Association, San Francisco, mayo 1986, p.176

#### 4.1.1. Conocimiento de la Empresa

Se debe enseñar a los nuevos vendedores las políticas generales de la organización y las políticas específicas de ventas. Entre los conocimientos básicos se cuentan los privilegios de estacionamiento, el comedor, las practicas de oficina, el cheque de salario, la cuenta de gastos y los canales de comunicación. Los aprendices también deben aprender las políticas específicas de la organización con respecto a las practicas de ventas,

<sup>1</sup> Administración de Ventas, Rolph. E. Anderson, Mc Graw Hill, 1995, p.290

tales como cuantas llamadas de ventas hacer al día, como manejar las devoluciones y como redactar los pedidos. En general, los conocimientos sobre la empresa no son difíciles de enseñar. Lo común es que se utilicen conferencias y materiales impresos para explicar las políticas y procedimientos además de las razones para ellos. Sin embargo, una vez que se cubren las políticas de la empresa, el programa de capacitación debe moverse a otros temas.

Con demasiada frecuencia, los capacitadores en ventas se exceden en el tratamiento de las políticas, trayendo como resultado el aburrimiento y una baja en la moral y en el entusiasmo de los capacitadores.

#### **4.1.2. Conocimiento del Producto**

Una parte considerable del programa inicial de capacitación de ventas debe dedicarse a enseñarle al nuevo vendedor acerca de los productos o servicios que la empresa ofrece. No solo deben aprender los vendedores acerca de los productos y de la manera en que los utilizan los clientes, sino que también deben creer en los méritos y en la utilidad de los productos para solucionar los problemas de los clientes, también se les debe permitir verlos o utilizarlos para que obtengan tanto entendimiento técnico de los mismos como sea posible. Aparte de esto, es muy beneficioso para los vendedores conocer y utilizar los productos de la competencia.

#### **4.1.3. Conocimiento del Mercado**

En la actualidad, los capacitadores de ventas dan mucha más importancia al cliente que nunca antes en sus programas de capacitación. En el nuevo ambiente de las ventas de la década de 1990, los clientes están muy bien informados y son profesionales.

Clasificación del mercado desde el punto de vista geográfico:

1. Mercado Internacional: Es aquel en el que se comercializan bienes y servicios en el extranjero. Todos los seres humanos poseen deseos y necesidades por satisfacer al mínimo costo, esto provoca que las organizaciones de un país deseen ampliar sus fronteras, es decir; estudien la posibilidad de colocar sus productos en otros países.
2. Mercado nacional: es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
3. Mercado regional: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.
4. Mercado metropolitano: cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
5. Mercado local: puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales de un área metropolitana

Diferentes tipos de Mercado:

#### 1. Mercado de consumo.

El mercado de consumo esta compuesto por aquellos individuos y familias que compran bienes y servicios para ser consumidos y así satisfacer sus necesidades personales, es decir; son últimos consumidores y su característica primordial de este mercado consiste en que no se compra o se vende para revender o para uso industrial.

Este mercado es enorme porque se encuentra en millones de gentes, de diferentes gustos usos, deseos y requerimientos y billones de dólares de poder de compra.

Los bienes de consumo incluyen:

- Bienes de consumo de uso común: los bienes que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación.
- Bienes de comparación: son bienes que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compra en cuanto a su calidad, idoneidad, precio y estilo.
- Bienes de especialidad: son bienes con alguna característica muy especial o de una marca específica por los cuales un grupo importante de compradores esta dispuesto a hacer un esfuerzo de compra.
- Bienes no buscados: son bienes de que el cliente no conoce aunque sepa de ellos.

Los consumidores muestran una gran diversidad en edad, ingresos, nivel educativo, patrones de movilidad y gustos.

#### 2. Mercado industrial

El mercado industrial esta formado por todos los individuos y organizaciones que adquieren bienes y servicios que entren en la producción de productos y servicios que se vendan, se renten o se suministren a otros. El mercado industrial incluye compradores de muchos tipos de industrias ejemplo: manufacturera, construcción, transportación, comunicaciones, finanzas y seguros, servicios, agricultura, forestal, pesca minería y servicios públicos.

En el mercado industrial se razona mas la compra utilizando métodos muy sofisticados y siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejores tiempos de entrega y mejores plazos y créditos. En este mercado se compran grandes volúmenes y se planea la compra; en este tipo de mercado existen pocos compradores en comparación con el mercado de consumo; en el mercado industrial la compra se hace con fines de lucro.

El principal objetivo del mercado industrial es la obtención de utilidades. Para lograrlo se debe tener un alto grado de conocimiento de los proveedores y de los clientes, una información actualizada de cómo se encuentra la competencia, un análisis del medio, un conocimiento de las regulaciones gubernamentales etc.

### 3. Mercado de servicios

Tipos de servicios:

- ❖ Servicios profesionales: Consultaría, Investigación de mercados, Publicidad, etc.
- ❖ Seguros.
- ❖ Transporte.
- ❖ Servicios bancarios.
- ❖ Servicios turísticos.

Características:

- ❖ Intangibilidad.
- ❖ Heterogeneidad.
- ❖ Específicos.
- ❖ Alta – perecederos.
- ❖ Son de la demanda fluctuante.

### 4. Mercado del revendedor

Esta formado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros, a este mercado se le llama también de distribuidores o comercial y esta conformado por los mayoristas, minoristas, agentes, corredores, etc.

Las características principales son: el producto no sufre ninguna transformación, sus fines son de lucro, existe una planeación en las compras, se adquieren grandes volúmenes, se debe estar continuamente informado de los gustos y necesidades de los consumidores, se deben conocer las fuentes de suministros, tener habilidad para negociar, dominar los principios de la oferta y al demanda, seleccionar mercancías, conocer el control de existencias y conocer la asignación de espacios.

### 5. Mercado de gobierno

Este mercado esta formado por las instituciones del gobierno o del sector publico que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones. Estas funciones son principalmente de tipo social: por ejemplo. Drenaje, pavimentación, limpieza, etc.

Dado que el gobierno actualmente maneja una diversidad de actividades, se ha convertido en un gran mercado para revendedores y productores. El gobierno compra muebles, equipo de oficina, combustible, papelería, ropa, etc. El mercado del gobierno no persigue un consumo profesional ni tampoco el lucro, compra una mezcla de productos que considera necesarios para lograr el mantenimiento de la sociedad. Presta la debida atención a la función de compra investigando a los proveedores.

En México existen muchos proveedores que únicamente atienden al mercado del gobierno y manifiestan



algunas inconformidades como el largo tiempo que se tarda al gobierno en decidir la compra y sobretodo, el largo tiempo que se tomo para realizar el pago.

#### **4.1.4. Conocimiento de la Competencia**

Debe concientizarse a los aprendices de ventas respecto a las tendencias de la industria y a las tácticas de la competencia y deben comprender la manera en que estos pueden afectar la demanda de los productos de la empresa.

La competencia es una forma de organizar los mercados y permite determinar los precios y las cantidades de equilibrio. La empresa no tiene competidores, el negocio los tiene. Las ventas son las que se disputan en el mercado, allí no se disputa el tamaño de las organizaciones, la imagen, la marca o la eficiencia de funciones administrativas o financieras.

El competidor quiere maximizar el Negocio propio a costa del otro. El competidor quiere incrementar sus ventas a costa de las ventas del otro. El Conflicto se genera exclusivamente a partir de la función de Ventas. La Competencia siempre es una cuestión de “suma cero”, porque lo que uno gana, otro lo pierde. Preceptos como el de “demandas insatisfechas” sólo constituyen estados potenciales de competencia. Mas allá de ello la competencia es omnipresente y atemporal. Mucho más con la consideración vigente de mercados y economías globalizadas.

La Competencia, por otra parte, es la única variable del entorno organizacional que existe con la premisa natural de causar “daño” a los intereses del Negocio y, por ende, de la Organización. Ninguna otra variable medioambiental tiene específicamente éste propósito.

Muchas pueden llegar a tener este efecto, pero ninguna se gesta con ése propósito. Como efecto de la Competencia las organizaciones empresariales se desenvuelven en el marco de un perpetuo Conflicto, y todo el ordenamiento de su gestión interna está obligado a desarrollarse en función de esta realidad.

## **4.2. Técnicas de Ventas**

### **4.2.1. AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción)**

Hace unos cien años se inventó la fórmula nemotécnica AIDA (Atención - Interés - Deseo - Acción) para recordar estos pasos y dado que la naturaleza humana no ha sufrido alteraciones, sigue siendo válida y útil.

Para comprar algo pasamos a través de los mismos cuatro estados de ánimo o actitudes mentales con respecto a la oferta. Es de lógica elemental saber que para llegar a la Acción de comprar algo es necesario Desear el

producto o servicio. No se desea algo que antes no hemos observado con Interés, como tampoco es posible interesarse por algo si antes no capta nuestra Atención.

Sigue siendo orientado psicológicamente: el proceso de ventas es un proceso psicológico y jerárquico => no podemos pasar a la etapa siguiente, sin haber pasado conectando con lo anterior. Se aplica a la publicidad, a la venta, y comunicación personal:

Atención	Si quiero <u>persuadir e influir</u> sobre alguien, debo conseguir que me atienda. Conseguir captar el interés de la gente (hablar de algo que le interese a la gente, estímulos para captar la atención, etc.)
Interés	Para que la atención sea <u>sostenida</u> .
Deseo	(de compra) El producto se presente lo <u>suficientemente atractiva</u> , para que el consumidor desee comprarlo, bien porque vea los beneficios de utilizarlo, o lo negativo de no tenerlo, crear intención de compra.
Acción	<u>Compra efectiva</u> , Impulso que lleva al cliente a adquirir un producto.

A los vendedores, en los cursos de venta se les enseña este proceso. Es una especie de opinión de los que ha de hacer (ya no es enlatada) se le enseña técnicas para captar atención, cómo despertar el interés (argumentar en favor del producto). A lo largo del proceso surgen dudas y objeciones, no se considera una etapa, puede ocurrir en cualquier de ellas; lo que antes era cierre, se convierte ahora en acción.

El vendedor ya no tiene que memorizar => más creatividad.

#### 4.2.2. PRAINCODERECI

PR		Precontacto.- paso preliminar del proceso de ventas.
<u>Pasos</u>		
PR	Presentación	Crea en el prospecto una curiosidad.
A	Atención	Crea en el prospecto una actitud receptiva.
IN	Interés	Es la presentación de los argumentos de ventas.
CO	Convicción	Es la presentación de pruebas, hechos y demostraciones.
DE	Deseo	Es el momento adecuado para manejar las motivaciones.
RE	Resolución	Es el momento de desvanecer objeciones y obstáculos.
CI	Cierre	Es el momento de la adopción de una decisión.

### ¿QUÉ ES EL PRECONTACTO?

El precontacto es un paso previo al proceso de venta que se compone de siete pasos, los cuales veremos un poco más adelante.

El precontacto se lleva a cabo anticipadamente y consiste en obtener y acumular la mayor cantidad de datos posibles con respecto a nuestro prospecto con la finalidad de conocerlo mejor y asegurar las posibilidades de éxito en la operación de ventas.

Dentro del proceso de venta conoceremos cuatro etapas, las cuales contienen los siete pasos de la venta y son las que se muestran a continuación:

- ❖ Fase Preparatoria: Presentación, Atención.
- ❖ Fase Convictoria Interés: Convicción.
- ❖ Fase Persuasoria: Deseo, Resolución.
- ❖ Fase Decisoria: Cierre.

Los datos acerca de nuestro prospecto, los podemos obtener de distintas fuentes:

- ❖ Datos obtenibles por personas próximas.
- ❖ Datos obtenibles por la observación de títulos y diplomas.
- ❖ Datos obtenibles por la observación de cuadros, retratos y fotos.
- ❖ Datos obtenibles por la observación de periódicos y revistas.
- ❖ Datos obtenibles por la observación del medio ambiente.

Otra definición del precontacto puede ser la obtención, selección y ordenamiento de la mayor cantidad de datos posibles sobre el prospecto con relación a diversas áreas de su actividad y personalidad.

### ¿QUÉ ES LA PRESENTACIÓN?

Hablaremos de la presentación no como presentación personal hablando socialmente, sino como un “acercamiento filosófico e iniciación de la entrevista con la sugerencia de una oferta manejado de tal manera que produzca comodidad”.

En ocasiones, se nos presentan algunas trabas que nosotros mismos como vendedores nos ponemos, estas se manifiestan principalmente en temores que debemos superar, los principales son el temor a la visita en frío, el temor a prospectar, temor a no hacer la venta, temor a la competencia y el temor que “cierta visita” representa.

#### ❖ TEMOR A LA VISITA EN FRÍO

Este temor se manifiesta por lo general cuando hacemos nuestra primera visita o estamos iniciando

las primeras entrevistas. Es realmente inexplicable porque con frecuencia, estas primeras visitas causan tanto temor entre los vendedores.

❖ TEMOR A PROSPECTAR

Es un temor de acercamiento a nuevos prospectos, debido a la costumbre de trabajar con clientes conocidos. Este también se manifiesta porque nos da miedo salir de la rutina. La “rutina” la podemos definir como una costumbre adquirida de hacer las cosas mecánicamente y sin razonamiento.

❖ TEMOR A NO HACER LA VENTA

Este temor aparece casi desde el principio o en el momento en que se acerca el cierre.

Cuando aparece desde el principio se debe a que hay un aumento constante de conocimientos por adquirir acerca del producto, su mercadeo y las técnicas distintas para neutralizarlo.

Cuando aparece al acercarse el cierre, es debido a que siente miedo de herir su amor propio y su dignidad como vendedor.

Se presenta principalmente en forma de dudas y preguntas que posponen el momento del cierre.

❖ TEMOR A LA COMPETENCIA

Surge cuando el vendedor teme ser arrollado por la competencia del producto o de los vendedores de la compañía contraria.

Para neutralizar el temor a la competencia, debemos conocer bien nuestro producto, y acerca de la competencia, conocer bien sus servicios y sus puntos débiles, atacar los segundos y mejorar los primeros.

Para neutralizar el temor hacia los vendedores competidores, es necesario reforzar la seguridad de los nuestros y además innovar constantemente los conocimientos sobre técnicas de venta y sobre las propias ofertas.

❖ TEMOR A CIERTA VISITA

Este surge debido al temor hacia un determinado prospecto, sobre el cual tenemos información previa tal vez no muy agradable. Tal vez sabemos que es una persona muy exigente, voluble, muy técnica, hostil e incluso violenta.

Para evitarlo debemos haber realizado un precontacto detallado y con previamente preparado y adecuado.

## ÉXITO EN LA PRESENTACIÓN

Para conseguirlo sólo debemos tener en mente:

- ❖ Mantener una actitud mental de triunfo.
- ❖ Tener seguridad en uno mismo.
- ❖ Sentir convicción hacia la oferta.
- ❖ Tener una actitud profesional para con el prospecto, de manera grata.

LAS 7 Q's: Debemos tener en cuenta acerca del prospecto:

- ❖ Que tiene necesidades y nosotros las conocemos.
- ❖ Que las necesidades que tiene, pueden satisfacerse.
- ❖ Que nosotros tenemos su satisfactor.
- ❖ Que el satisfactor que tenemos, es el más adecuado para él.
- ❖ Que podemos demostrar porqué es el más adecuado.
- ❖ Que el satisfactor para sus necesidades es accesible para él.
- ❖ Que el tenerlo ahora, supone ventaja para él.

#### NORMAS PARA EL MEJOR MANEJO DE LA PRESENTACIÓN

- ❖ Hagamos preguntas.
- ❖ Pidamos su opinión.
- ❖ Expresemos un cumplido o comuniquemos una noticia.
- ❖ Cuidemos nuestro aspecto personal.
- ❖ No nos excusemos por la visita.
- ❖ Nunca engañemos ni exageremos con el fin de despertar curiosidad en el prospecto.

#### CUIDADOS DURANTE LA PRESENTACIÓN

- ❖ Si vamos a entrevistar a un nuevo prospecto potencial, debemos repasar todos los datos obtenidos en el precontacto previo.
- ❖ Si la entrevista es con un prospecto conocido, repasemos los datos de su ficha.
- ❖ Si obtuvimos una cita, debemos ser lo más puntuales posible.
- ❖ Asegurémonos de quien es la persona a entrevistar, su nombre y pronunciación, el título y puesto que ostenta.
- ❖ Ajustemos nuestra actitud hacia el prospecto, ganemos su confianza desde el principio.
- ❖ Evitemos la timidez neutralizando los temores iniciales.
- ❖ Estemos plenamente convencido de lo que va a hacer, muestre seguridad y entusiasmo.
- ❖ Cuidemos nuestras expresiones y tono de voz.
- ❖ Revisemos nuestra presentación personal.
- ❖ Empleemos cuidadosamente el tacto en el trato con el prospecto.
- ❖ Cuidemos el lugar de la entrevista.
- ❖ No seamos confianzudos.
- ❖ Revisemos y cuidemos con anticipación nuestros materiales de trabajo.
- ❖ Iniciemos la entrevista con una frase o comentario que despierte la curiosidad.
- ❖ Proyectemos empatía.
- ❖ Establezcamos inmediatamente puntos de contacto.

- ❖ Evitemos expresiones exageradas.
- ❖ Evaluemos el estado de ánimo del prospecto y actuemos de acuerdo a él.
- ❖ No adulemos al prospecto.
- ❖ Repasemos mentalmente las desventajas que podemos eliminar con nuestro producto.
- ❖ Seamos cuidadosos en los puntos que pudiesen servir para eliminar la prevención inicial que presentará nuestro prospecto, pues ésta es natural.
- ❖ No memoricemos nuestra presentación, recordemos que todos los prospectos son diferentes.
- ❖ Manejemos inteligentemente las interrupciones que se pudieran presentar.
- ❖ No hablemos como tarabillas, es necesario hacer pausas.
- ❖ Escuchemos al prospecto con toda la atención y en caso necesario dramatice.
- ❖ Prohibido titubear.
- ❖ No abusemos del tiempo de nuestro prospecto.
- ❖ Ojo con los cambios de humor o de actitud.
- ❖ Ante los prospectos difíciles, no hagamos presión pero insistamos hasta el último momento.

#### ¿QUÉ ES LA ATENCIÓN?

La atención la podemos describir como un acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto en cuestión, concentrando la actividad mental en él, por lo que penetra en el campo de la conciencia.

Dentro de la atención seleccionamos en la conciencia los fenómenos que llegan a ella analizándolos por grado de importancia.

Objetivos: consiste en crear un estado perceptivo tal en el cliente y / o el prospecto, que le permite escuchar, atender y asimilar la presentación de la oferta

- ❖ LEY DEL MONODEISMO: La atención es forzosamente monodeísta debido a que no podemos atender dos cosas al mismo tiempo. No se puede atender a dos cosas al mismo tiempo
- ❖ LEY DE LA FIJACION: La atención se fija en ideas y en objetos; y en percepciones y vivencias. La atención puede forjarse en ideas y objetivos así como en percepciones y vivencias
- ❖ LEY DE LA LABILIDAD: La atención puede ser móvil y de muy breve duración. Labil que se desliza que es móvil y de muy corta duración
- ❖ LEY DE LA AFECTACIÓN: Si la atención está fija en algo, se debe a que ese “algo” está afectándonos de algún modo y lo relacionamos como una vivencia emotiva o volitiva. Si la atención se fija en algo, es porque ese algo no afecta de ninguna manera y lo relaciona con su vivencia.
- ❖ LEY DE LA PRIORIDAD: Cuando atendemos algo que destaca en la conciencia, se inhiben otros puntos en ellas. Cuando se entiende y se destaca en la conciencia otros puntos se rechazan en ella
- ❖ LEY DE FRANK BRENTANO: En el fluir de la conciencia, ella siempre se halla ocupada en algo. Este “algo” sobresale en la corriente concienical. La mente nunca esta en blanco, siempre esta ocupada y pensando en algo.

## ¿DE QUE DEPENDE LA ATENCIÓN?

### 1. De la ausencia de atracciones.

Evitarlas:

Si su prospecto no lo puede atender, espere.

Si está distraído en otra cosa, requerirá estimularlo.

Produzca un estímulo activo que lo saque de su distracción.

Derivarlas:

Del objeto que interfiere.

Trate de evitar distracciones durante la entrevista.

### 2. De la tensión de la sensación.

En intensidad:

Proporcional al estímulo.

Emplee colores fuertes.

Emplee matices e inflexiones.

En tipo:

Coloque el raciocinio en un lugar inferior al sentimiento.

Primero cree emociones y después razones.

Del realce del estímulo.

En contraste:

Con lo que acompañe, suceda o preceda.

Alternando con tópicos de conversación.

En repetición:

Del número y regularidad del estímulo.

De reacciones paradójicas.

Evitando hablar mucho y ser monótono.

### 3. De la comprensión.

Facilitándola.

Es difícil atender algo si no se entiende.

Es difícil si hay que pensar en palabras.

Póngase a nivel, evite tecnicismos.

A continuación sabremos cual es la manera más fácil de crear atención en nuestro prospecto, sólo cuidemos pequeños detalles y estudiemos los siguientes aspectos:

1. No cuente de antemano con la atención del prospecto, provóquela.
2. El prospecto solo escuchará en la medida en que usted sepa captar su atención.

3. Convierta la curiosidad inicial en atención.
4. Hable al prospecto en forma breve de algo en especial en lo que esté interesado.
5. No hable usted de sus problemas.
6. Hable hasta tener la atención completa del prospecto.
7. No hable si el prospecto se ocupa de otra cosa.
8. Haga algo que despierte y atraiga la atención inicial.
9. Pídale su opinión.
10. Evite las distracciones.
11. Si aparece una distracción, cree un estímulo para recuperar la atención.
12. Refuerce su actuación haciendo notas y empleando colores llamativos y fuertes.
13. Muestre impresos y folletos de colores contrastantes.
14. Hable con voz relativamente alta de acuerdo al lugar.
15. Matice su expresión oral, cree emociones antes que razones.
16. Alterne los temas de conversación y No hable de más.

#### ATENCIÓN A LOS CLIENTES

Las atenciones comerciales forman parte integral del trabajo de ventas de manera que una alta proporción de los gastos, suelen dedicarse a este fin, los representantes que gastan imprudentemente este dinero en cuentas con escaso potencial, no hacen mas que desperdiciarlo y con sus cuotas de venta estarán fuera de medida, en efecto un factor que contribuye al éxito de sus vendedores, puede ser su habilidad para identificar a las personas que merecen atenciones y para atinar con el tipo de atención.

- ❖ Ofrecer atenciones para desarrollar relaciones comerciales a largo plazo, no para lograr un pedido aislado.
- ❖ Mantener el tipo de agasajo mas apropiado para el cliente en cuestión y para el tamaño de su cuenta.
- ❖ Mostrarse muy sensibles (conocedor), a las actividades del cliente respecto a cierto tipo de agasajo.
- ❖ No apoyarse en los agasajos como si se tratara de uno de los fundamentos de la estrategia de ventas, usar solamente para complementar la estrategia.

#### ¿QUÉ ES EL INTERES?

De acuerdo con algunos autores, el interés es un impulso que mueve a la acción y surge por asociación de algo familiar.

Para algunos otros, el interés dentro de la venta es el momento de la presentación inteligente de los argumentos de oferta por tanto no sigue normas sino inclinaciones dado que todos los clientes son diferentes y por tanto, puede ser pasajero (capricho por obtener alguna mercancía) o permanente y arraigado (que se manifiesta en formas que pueden ser tan nocivas como los hábitos o los vicios).



Concepto: Es un impulso cognoscitivo que mueve a la acción y que generalmente surge por la asociación con algo que no es familiar

El interés puede ser de dos maneras:

1. Directo. Cuando satisface necesidades inmediatas.
2. Indirecto. Cuando el beneficio es mas o menos lejano.

#### EL INTERÉS LO DESPERTAMOS MEDIANTE

Lo que se dice: La atención del cliente. Según la asimilación del mensaje, con sus necesidades, según sus experiencias y las circunstancias que lo rodean.

La manera de decirlo: La forma del mensaje, despertara las reacciones humanas.

LEY DE JOLLY: De acuerdo a esta ley, la excesiva extrañeza o la excesiva familiaridad son adversas a la capacidad de suscitar el interés.

Esto significa que si un producto es para el cliente de lo más común, es muy difícil que llame su atención, se interese y finalmente lo compre. ¡Ah! Pero por otro lado, si es demasiado raro o extraño, el cliente dudará en adquirirlo aunque a primera impresión llame su atención.

CAPTACION: La captación se puede obtener de la manera más sencilla siguiendo la siguiente fórmula:

#### **NECESIDADES +CAPTACIÓN MENTAL SUFICIENTE +PRESIÓN INTERNA = INTERÉS**

Se puede explicar fácilmente de la siguiente manera:

El cliente al tener una necesidad (necesidad, deseo, temor), y captar rápidamente un mensaje efectivo, sentirá una presión interna de tener que consumir un cierto producto y esto fomentará su interés.

#### CINCO MÉTODOS PARA CAPTAR EL INTERÉS

- ❖ Personalizar la entrevista.
- ❖ Destacar las ventajas conocidas respecto a seguir hablando (ejemplo: esta es la mejor computadora que contiene).
- ❖ Evidenciar los servicios que presta. Partiendo de que nadie compra el producto, si no el servicio que presta.
- ❖ Dramatizar la oferta. Recordar: “El que sabe, pero no sabe demostrar que sabe, es como si no supiera”.
- ❖ Comprobar la captación del prospecto. No solo hay que comprobar si se esta siguiendo la explicación sino si la esta asimilando también, hay que comprobar si está interesado, haciendo preguntas, pidiendo un consejo y / o sugerencia.

## PARA MANTENER EL INTERES

Una vez que hemos conseguido la atención del prospecto. Debemos hacer que no se pierda, sino mantener y hacer crecer su curiosidad por conocer nuestro producto.

Y lo podemos lograr si seguimos los siguientes consejos:

- ❖ Sea sincero a nadie le gusta que le vean la cara.
- ❖ Conserve un segundo aire, puede ser que el cliente esté emocionado y si usted ha dado todos sus argumentos, el pudiera preguntar ¿Y que más? Si usted no guardó un argumento de emergencia, quedará mal.
- ❖ Haga pausas con habilidad, si habla como tarabilla, el cliente se sentirá amenazado y tal vez le haga una cordial invitación a abandonar su misión, hay clientes muy especiales.
- ❖ Insista lo suficiente, como para que el prospecto sienta curiosidad por el producto, pero no demasiado porque puede sentirse acosado.
- ❖ Tenga un plan para el desarrollo de la entrevista, no se presente en blanco y sin saber que es lo que va a decir, recuerde que el improvisar no es lo más recomendable y mucho menos en el caso de las ventas.
- ❖ Sepa manejarse sin dar el precio, el interés se puede perder si en esta etapa usted da el precio, antes debe lograr que el cliente esté convencido de adquirir el producto. Deje el precio para el final.
- ❖ Haga pensar a su prospecto en las pérdidas que puede sufrir si no acepta ahora la oferta. Dígame que X prospecto que no aceptó su oferta tuvo una gran pérdida y que finalmente adquirió el producto, pero eso no disminuye la pérdida, solo prevé futuras.

## ¿QUÉ ES LA CONVICCION?

Se le puede considerar como el momento en que presentamos las pruebas, que corroboran las afirmaciones de la argumentación presentada. También podríamos llamarla como un acto de obligar con razones eficaces a un cambio de opinión o probar una cosa de modo que no se le pueda negar.

Para llegar a la convicción se puede utilizar de por medio el raciocinio (obrando sobre el intelecto de nuestro prospecto para convencer de la conveniencia de adoptar una idea o hacer algo) o la persuasión (obrando sobre la voluntad para inducir a crecer o hacer una cosa).

Concepto: es el momento de la presentación de las pruebas, hechos y demostraciones que corroboren las afirmaciones de lo argumentado. Cuando el interés es sostenido, madurado y razonado, este se convierte en convicción.

Las exposiciones y las demostraciones deberán contener las ocho “C” de la convicción.

- ❖ Las demostraciones deben ser claras.
- ❖ Las demostraciones deben ser concisas.
- ❖ Las demostraciones deben ser completas.

- ❖ Las demostraciones deben ser contundentes.
- ❖ Las demostraciones deben ser complementarias.
- ❖ Las demostraciones deben ser convincentes.
- ❖ Las demostraciones deben ser constructivas.
- ❖ Las demostraciones deben ser correctivas.

#### ¿QUÉ HACER PARA CONVENCER A LOS CLIENTES?

Primero, pensemos como ellos y tratemos lo siguiente:

- ❖ Sea breve, y no exponga más hechos que los que su cliente desea conocer. La convicción debe durar solo lo suficiente como para haber convencido al cliente.
- ❖ Determine el argumento clave y limite a él su conversación. Este argumento se determina preguntando y logrando que el cliente hable. Así cuando sepamos que es lo que realmente le interesa, podemos hablar de ese punto.
- ❖ Es indispensable que sepa de su producto más cosas de las que se pueden decir en cualquier conversación. Esto significa que antes de vender un producto, debemos conocerlo a fondo y estar lo más informados posible para que en caso de que surjan dudas, podamos resolverlas rápida y eficazmente.
- ❖ Un medio de conseguir que las personas le crean es repetirlo una y otra vez con diferentes palabras y puntos de vista diferentes. No cometa el error de la contradicción, busque maneras y perspectivas diferentes para expresar una sola idea.
- ❖ A veces es posible saltar la etapa de la convicción esto es principalmente en las ventas al por menor, en ciertos ramos de la venta al por mayor y en la venta de intangibles.
- ❖ Haga preguntas y escuche las respuestas. Esto hará pensar al prospecto que a usted realmente le interesa su opinión y crea una mayor curiosidad.
- ❖ Poner a prueba el interés del cliente preguntando de vez en cuando si ha entendido. En ocasiones los clientes pueden distraerse o simplemente no estar interesados y para conocer el nivel de interés, se puede preguntar si todo ha sido expresado claramente.
- ❖ Remache bien los argumentos importantes mediante preguntas formuladas para que el cliente conteste con un sí. Logremos que el cliente piense que nuestro producto será de gran utilidad, con preguntas cuya respuesta será forzosamente afirmativa.
- ❖ Sea concreto en su argumentación de venta. No diga cosas que no vienen al caso, el cliente no desea saber “todo” todavía.
- ❖ Sea claro, el cliente compra por lo que entiende de lo que usted le dice. Si usted no se explica bien, puede llegar a confundirlo y puede causarle una impresión del producto diferente a la que usted desea en realidad.

- ❖ Dirija usted la entrevista. Si permite que el cliente lo haga, está perdido, usted es el vendedor y por tanto, quien debe manejarla.
- ❖ Hable su idioma correctamente. No use jerga muy complicada, ni hable demasiado coloquial, sea simplemente correcto al hablar.
- ❖ Piense en el cliente. Póngase en su lugar e imagine que es lo que usted necesitaría para estar convencido, que es lo que le gustaría escuchar.
- ❖ No parezca demasiado ansioso de vender. De lo contrario tal vez haga creer al cliente que está a punto de ser engañado y se arrepienta de último momento.
- ❖ Mencione los hechos poniendo en relieve los beneficios. Recuerde, no hable de productos, sino de servicios y los beneficios que estos acarrearán.
- ❖ Aporte pruebas de sus afirmaciones. No hable por hablar, de pruebas de lo que está diciendo y el cliente se sentirá más seguro.
- ❖ Utilice evidencias impresas del producto. Use catálogos, propagandas y todo lo impreso que considere útil para esta etapa.
- ❖ Sírvese de ejemplos. Hable de determinadas personas que se sienten satisfechas, explique las ventajas que han obtenido. Diga la verdad, sea concreto, sírvase de ejemplos dinámicos y relevantes.
- ❖ No mienta. Es mejor que peque por menos que por más. Así el cliente confiará más en usted y en la empresa que lo respalda. Este es tal vez el punto más importante y que nunca debemos olvidar.

#### ¿QUÉ ES EL DESEO?

Lo consideraremos como el momento de manejar adecuadamente las motivaciones del prospecto para crear un deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta, aunque también puede ser manejado como un vínculo entre el sujeto de demanda y el objeto de la oferta.

Es un estado de equilibrio debido al cual nos damos cuenta de que nos falta algo y tenemos un impulso activo para conseguirlo y obtenerlo.

El deseo es el momento adecuado para manejar las motivaciones del prospecto aplicando todas las técnicas propias de la venta.

#### PSICOLOGÍA DEL DESEO

El deseo es además un impulso activo hacia la realización de una IDEA y un estado de desequilibrio debido al cual nos damos cuenta que algo nos hace falta y tenemos el impulso activo para reestablecerlo.

#### **INSATISFACCIÓN PERMANENTE + CREENCIA INFUNDADA DE QUE ALGO**

##### **FALTA = MARGEN DE NECESIDADES**

Para crear un deseo hay que:

1. Sugerir ideas (ideas positivas de calidad, garantía, seriedad y en ocasiones ideas negativas que provoquen el deseo de neutralizarlas como muerte, desempleo, robo).

2. Evitar resistencias (eliminando problemas sobre costumbre, lealtad a la competencia, desconfianza), manejar motivaciones.

### PROVOCACION DEL DESEO

Para que esta provocación sea efectiva debemos observar que:

1. La oferta debe estar dentro de los límites de la imaginación humana.
2. La oferta debe presentarse asociándola a ideas agradables que se desean repetir.
3. La oferta debe presentarse de forma que no perturbe las ideas habituales.

### LA RESOLUCIÓN

Concepto: es el momento de desvanecer las barreras que se interpongan en la toma de decisión.

En este paso existe una serie de resistencias, excusas y objeciones que hacen que el prospecto se muestre indeciso así también, nos encontraremos con las resistencias naturales de un cliente hacia la compra de nuestro producto como podríamos mencionar:

- ❖ La costumbre.
- ❖ El afán por obtener las mejores ventajas.
- ❖ La posposición de la decisión.
- ❖ El temor.

### EL CIERRE

#### ¿QUÉ ES EL CIERRE?

En el vamos a cristalizar el provecho y la utilidad de la operación. El éxito de un vendedor se medirá en su capacidad de dominar la situación de cierre puesto que es el momento en que hay que arriesgar todo.

El momento del cierre debe ser considerado como el clímax dentro del prospecto para penetrar en sus problemas y necesidades.

### CLASES DE CIERRE

1) El cierre presuntivo: Muchos vendedores confían en el cierre presuntivo y se limitan a presumir que el cliente va a comprar y empiezan a tomar el pedido, formulando algunas preguntas como por ejemplo:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿A que dirección se lo enviamos?
- ¿Qué condición de venta es la que le llama la atención?
- ¿Prefiere que lo entreguemos hoy o mañana?

Si el cliente contesta afirmativamente en forma clara y oportuna a estas preguntas, lo más probable es que esté realizando el cierre.

2) El cierre por acción física: Cuando el vendedor concluye la presentación, ciertos actos pueden indicar al cliente que ha llegado el momento de firmar el pedido. Tales actos pueden ser tan triviales como el hecho de entregar un bolígrafo al cliente, sacar una cinta métrica para medir el lugar o bien, entregar las llaves.

Por otra parte el buen vendedor debe saber como reconocer las señales del cierre que le envía al comprador, incluyendo actos físicos, comentarios y preguntas.

3) Cierre de la sala de espera: Si el cliente cree que el producto es difícil de obtener, su idea puede ser un estímulo para que firme el pedido. Si hay retrasos en las entregas o si el producto se escasea, el vendedor le hace un favor al cliente exponiéndole cual es la situación de la empresa.

Esta clase de cierre implica una presión para el cliente por lo tanto es aceptable siempre que la venta sea cierta. El cierre de sala de espera puede emplearse para influir sobre clientes que tiendan a dilatar sus pedidos.

Para esta clase de cierre, el mensaje del vendedor al prospecto debe ser “si espera, es posible que no pueda comprarlo”

4) Cierre de trampa: El cierre de trampa se puede emplear a veces para rebatir objeciones relativas al producto; modificando el producto o servicio en lugar del precio.

5) Cierre de oferta especial Algunas empresas a través de los directores de ventas permiten que sus vendedores presenten a sus clientes ofertas especiales.

#### TÉCNICAS DE CIERRE

- ❖ TÉCNICA PRESUNTIVA: Suponer y dar por sentado que el prospecto comprará e incluso que comprará mucho más o sino compra esto compra el otro.
- ❖ TÉCNICA DE LA ACCION FISICA: Poner en manos del prospecto el producto después de entusiasmarlo, vincula la voluntad del prospecto al artículo.
- ❖ TÉCNICA DE LA CESION: Aceptar una razón para no comprar y renovar el ataque con más razones para hacerlo.
- ❖ TÉCNICA DEL DETALLE SECUNDARIO: La decisión sobre un detalle es más fácil de tomar que sobre un punto más grande e importante.
- ❖ TÉCNICA PERSUASIVA: El buen vendedor debe de tener la facultad para persuadir a sus prospectos. Se supone que el cliente comprará y concentrará su atención en los detalles de: cuanto, dónde y como.
- ❖ TÉCNICA DE ACCIÓN FÍSICA: En esta técnica el vendedor enviara mensajes físicos al comprador y viceversa.

- ❖ **TÉCNICA DE LA EVENTUALIDAD:** El vendedor debe saber que en todo el proceso de la venta hasta el cierre, estará sujeto a cualquier tipo de circunstancia o condición que se le presente durante esta.
- ❖ **TÉCNICA DEL RETORNO:** Esto significa cambio de dirección en las acciones, es decir, hacer de las objeciones razones de compra.

El cierre es el momento en el que hay que arriesgar todo. Un cierre no debe ser considerado como el paso en el que se concluye con el prospecto, sino como un clímax dentro del proceso de ventas que ha de conducirnos a un mejor conocimiento del prospecto, para convertirlo en nuestro amigo y atender en forma oportuna y eficaz sus problemas, sus necesidades, conforme a su capacidad de compra.

Hasta este punto del proceso de ventas, el vendedor solo ha tenido un objetivo (vender), es decir, conseguir el pedido. Muchos vendedores realizan el proceso de ventas perfectamente hasta que llegan al cierre. Pero no consiguen el pedido. Parecen creer que el cliente comprara automáticamente. Pero el cliente suele necesitar que lo apremien un poco y el cierre brinda esta oportunidad.

#### **4.3. Elaboración de Manuales de Capacitación de la Fuerza de Ventas**

Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

#### **4.4. Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos de la Fuerza de Ventas**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su

vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad:

- ❖ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ❖ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ❖ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ❖ Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ❖ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ❖ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ❖ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ❖ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación del Manual

A) Identificación: Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ❖ Logotipo de la organización.
- ❖ Nombre oficial de la organización.
- ❖ Denominación y extensión: De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ❖ Lugar y fecha de elaboración.
- ❖ Número de revisión (en su caso).
- ❖ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ❖ Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B) Índice o contenido: Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) Prólogo y/o introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.



D) Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos mezo administrativos o sectoriales.

F) Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

G) Políticas o normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- ❖ Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ❖ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ❖ Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H) Concepto (s): Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I) Procedimiento:(descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) Formulario de impresos: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) Diagramas de flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L) Glosario de términos: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Preparación del proyecto del manual.

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los partícipes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado.

- a) Validación: La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.
- b) Estructuración: Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

Formulación de recomendaciones

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

a) Tipos de Recomendaciones:

- ❖ De mantenimiento: preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- ❖ De eliminación: supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- ❖ De adición: introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.
- ❖ De combinación: intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.
- ❖ De fusión: agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.
- ❖ De modificación: cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.
- ❖ De simplificación: reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
- ❖ De intercambio: re-direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

b) Elaboración del Informe:

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

El informe consta de los siguientes elementos, generalmente:

- ❖ Introducción: Es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- ❖ Parte principal o cuerpo: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- ❖ Conclusiones y recomendaciones.
- ❖ Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

Presentación del manual para su aprobación:

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la

documentación que se presentará.

- a) A los niveles directivos: Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones  
Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.
- b) Al Órgano de Gobierno: De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.
- c) A otros niveles Jerárquicos: La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

Reproducción del manual:

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.

Implantación del manual:

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Métodos de implantación:

La selección de método para implantar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- ❖ Tipo de manual.

- ❖ Cobertura.
- ❖ Recursos asignados.
- ❖ Nivel técnico del personal.
- ❖ Clima organizacional.
- ❖ Entorno.

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- ❖ Método instantáneo: Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos-en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria.  
También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.
- ❖ Método del proyecto piloto: Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.  
El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.  
Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.
- ❖ Método de implantación en paralelo: Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.
- ❖ Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas: Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- ❖ Combinación de métodos: Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Acciones de implantación del manual:

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las

acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

Revisión y actualización:

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- ❖ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- ❖ Establecer en calendario para la actualización del manual
- ❖ Designar un responsable para la atención de esta función.

#### **4.5. Clínicas de Ventas (Técnicas de Evaluación)**

Diferentes modelos de evaluación.

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

- ❖ El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- ❖ El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.
- ❖ El enfoque de Bell System: Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- ❖ El enfoque de Donald Kirkpatrick: Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basare para realizar mi trabajo.

- ❖ El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs): Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

- 1) Evaluación a nivel empresarial: La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:
  - ❖ Aumento de la eficacia organizacional.
  - ❖ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
  - ❖ Mejoramiento del clima organizacional.
  - ❖ Mejores relaciones entre empresa y empleado.
  - ❖ Facilidad en los cambios y en la innovación.
  - ❖ Aumento de la eficiencia.
- 2) Evaluación a nivel de los recursos humanos: El entrenamiento debe proporcionar resultados como:
  - ❖ Reducción de la rotación del personal.
  - ❖ Reducción del ausentismo.
  - ❖ Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
  - ❖ Aumento de las habilidades de las personas.
  - ❖ Elevación del conocimiento de las personas.
  - ❖ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- 3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones: A este nivel el entrenamiento puede proporcionar :
  - ❖ Aumento de la productividad.
  - ❖ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
  - ❖ Reducción del ciclo de la producción.
  - ❖ Reducción del tiempo de entrenamiento
  - ❖ Reducción del índice de accidentes.
  - ❖ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

## CAPITULO V: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS

### 5.1. Elementos de la Planeación Estratégica de Ventas.

La planeación estratégica permite analizar los pros y contras, permitiendo alcanzar el fin que como empresa se pretende lograr. Esto se debe realizar marcando la necesidad de una estrecha participación entre los profesionales de cada uno de los departamentos que conforman la empresa y de esta forma obtener un fin común; concluyendo que la Planeación Estratégica es una actividad continua que consiste en determinar constantemente:

- ❖ El comportamiento de la empresa y de esta forma identificar las oportunidades y peligros a futuro.
- ❖ Determinar la razón de ser de la empresa, las metas que se pretenden alcanzar y como se lograrán.

La importancia de la Planeación Estratégica consiste en permitir la fijación de los objetivos dependiendo a cada necesidad que se desee cubrir. Así como implantar, administrar y ajustar la misión y objetivos, para lograr cada factor deseado en un periodo de tiempo determinado.

La Planeación Estratégica “Es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizadas, el fin estratégico y políticas para lograr esas metas y desarrollar planes estructurados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los alcances buscados”.

Con base a lo anterior podemos concluir que la Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual la organización podrá asegurar las estrategias a desarrollar para el logro de sus objetivos organizacionales.

Definición de la planeación Estratégica.

Por planeación estratégica se entiende el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, cambios de estos objetivos, los recursos usados para alcanzar y las políticas que han de gobernar la adquisición, uso y disposición de los recursos.

La planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas

Pasos de la Planeación Estratégica.

Nivel del negocio, producto

Y nivel de mercado

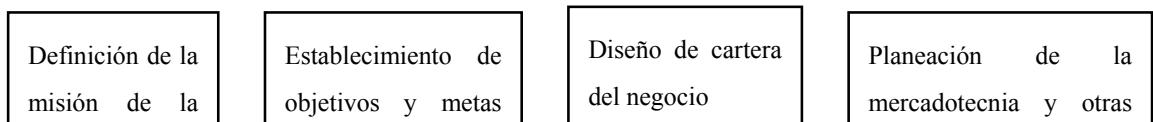


Figura No.4. Pasos de la Planeación Estratégica



## 5.2. Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; define estrategia y políticas para lograr estos objetivos, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano, qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Se entiende como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. No es que los planes deban modificarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.<sup>2</sup>

El proceso de Administración Estratégica se lleva a cabo mediante los siguientes ocho pasos descritos a continuación:

1.- Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.: Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda esta pregunta ¿cuál es la razón por la que estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. También es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad

2.- Análisis del ambiente externo: El análisis del ambiente externo es un paso crítico en el proceso de la estrategia ¿por qué? Porque el ambiente de una organización define en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente.

3.- Identificación de oportunidades y amenazas: Después de haber analizado el ambiente la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará. Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos.

4.- Identificación de fortalezas y debilidades: Este análisis deberá conducirnos a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización, tales como capital, pericia técnica, fuerza de trabajo calificada, gerentes con experiencia y así sucesivamente. También deberá indicar cuáles son las capacidades

---

<sup>2</sup> Salvador Mercado H, Mercadotecnia estratégica, 2004., Pág. 138

de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales. (Tales como mercadotecnia, producción y manufactura, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información, administración de recursos humanos, y otros.

5.- Análisis de los recursos de la organización: Después de haber observado el exterior de la organización, vamos a observar ahora el interior. Por ejemplo, qué actitudes y habilidades poseen los empleados de la organización, con qué recursos cuenta esta, si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos, cuál es flujo de efectivo de la organización; cómo la perciben los consumidores y que opinan de la calidad de sus productos y servicios. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda la organización no importa cuan grande o poderosa sea está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance. El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización.

6.- Formulación de estrategias: Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocios y funcional. La formulación de esas estrategias se apega a los procesos de toma de decisiones, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

7.- Implementación de estrategias: El penúltimo paso del proceso de administración estratégica es la implementación. Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuanta eficacia haya planificado un a compañía sus estrategias, no alcanzará el éxito si no implementa apropiadamente a esas estrategias.

8.- Evaluación de resultados: El paso final es la evaluación de resultados. ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y en caso afirmativo cuáles se requerirán?

### **5.2.1. Análisis de la industria**

Los buenos análisis de la industria son producto del detenido estudio y de la interpretación de los datos y la información procedentes de muchas fuentes. Las empresas pueden analizar infinidad de datos específicos del sector en que operan. Ante la globalización, estos análisis deben incluir los mercados internacionales y las rivalidades existentes. De hecho, las investigaciones señalan que, en algunas industrias, las variables internacionales son más importantes que las nacionales para determinar la competitividad estratégica. Es más dado el desarrollo de los mercados globales, las fronteras de un país dejando de restringir las estructuras de las

industrias. En realidad, el ingreso a los mercados internacionales refuerza la posibilidad de que empresas nuevas y las ya establecidas puedan tener éxito.

La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/ clientes.

Perfil de la empresa: Por lo general el perfil de la empresa es el punto de partida para determinar donde se encuentra la compañía y hacia donde de be ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clasifica la orientación geográfica de la misma, por ejemplo si debe operar en regiones seleccionadas, en todo el territorio o en diferentes países. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.

Orientación de ejecutivos: El personal especial los gerentes de alto nivel, configuran el perfil de una empresa, por lo cual su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, los valores, sus preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

Propósito y objetivos principales: El propósito (o misión) y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

## **5.2.2. Análisis del entorno**

### **5.2.2.1. Ambiente Interno**

#### 1. Fuerza de Trabajo.

“Fuerza de Trabajo: Se refiere al resultado de la combinación de los trabajadores con los medios de producción en un proceso de producción determinada”<sup>3</sup>

Implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. La fuerza de trabajo mide el valor de lo producido por una empresa en relación con el número de sus empleados.

#### 2. Capital.

“Se presenta como una suma de dinero, ya como un conjunto de medios de producción o en forma de mercancías”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Michael A. Hitt.R. Duarte Ireland. Robert E. Hoskisson. Administración Estratégica., 2004. Pág.55

<sup>4</sup> Diccionario UNESCO de Ciencias Sociales” Tomo II Editorial Planeta., Pág. 925

### 3. Tecnología.

El desarrollo tecnológico que ocurre en unas organizaciones influye en las otras, principalmente cuando se trata de tecnología sujeta a innovaciones, o sea, tecnología dinámica y de futuro imprevisible. Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

La tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes).

Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con cepillo o escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador). Sin embargo, algo es evidente; todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

Se considera la tecnología como “algo que se desarrolla en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de la ejecución de las tareas –know how- y por sus manifestaciones físicas derivadas –máquinas, equipos, instalaciones- que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, es decir, en productos o servicios”.<sup>5</sup>

La tecnología puede estar o no incorporada a bienes físicos. La tecnología incorporada está contenida en bienes de capital, materias primas intermedias, componentes, etc.

Thompson señala que “la tecnología es una variable importante para la comprensión de las acciones de las empresas”<sup>6</sup>

### 4. Proceso

Existen algunos procesos predecibles (e interactuantes) dinámicos que se presentan en toda organización industrial en una u otra forma:

- ❖ Cambios en el crecimiento a largo plazo.
- ❖ Cambios en los sectores del mercado atendidos.
- ❖ Aprendizaje de los compradores.
- ❖ Reducción de la incertidumbre.
- ❖ Difusión del conocimiento patentado.

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la Administración. Pág. 797

<sup>6</sup> Idem., pag. 798

- ❖ Acumulación de experiencia.
- ❖ Expansión (o contracción) en la escala.
- ❖ Cambios en los costos del insumo y de paridad cambiaria.
- ❖ Innovación del producto.
- ❖ Innovación en la comercialización.
- ❖ Innovación en el proceso.
- ❖ Cambio estructural en los sectores industriales adyacentes.
- ❖ Cambios en la política gubernamental.
- ❖ Ingreso y salida.

#### 5. Clima Organizacional.

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

Las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico. El análisis inter organizacional está orientado hacia las relaciones externas entre una organización y otras existentes en el ambiente. Dos conceptos son fundamentales para este tipo de análisis; el de interdependencia de las organizaciones y el de conjunto organizacional.

Ninguna organización es completamente autónoma ni autosuficiente. Toda organización depende de otras y de la sociedad en general para poder sobrevivir; por ello existe una interdependencia de las organizaciones con la sociedad en general, en función de las complejas interacciones entre ellas. Algunas consecuencias de esta interdependencia son; cambios frecuentes en los objetivos organizacionales a medida que ocurren cambios en el ambiente externo y un cierto control del entorno sobre la organización, el cual limita su libertad de actuar.

#### **5.2.2.2. Ambiente Externo**

1.- Entorno político, social y económico.

Una empresa mediante reivindicaciones y presiones de todo género, a las cuales puede someter a organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general, puede lograr concesiones especiales y asegurar por

un tiempo su supervivencia. La acción política, de por sí, es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de esfuerzo y de re-despliegue, a veces, permite ganar tiempo necesario para pasar la etapa difícil, antes de que los efectos del esfuerzo y del re-despliegue se hagan sentir.

“Hasta la década de los 70’, se ponía énfasis en la rentabilidad; en la década de los 80’ muchas empresas buscaban el crecimiento y el aumento de su participación en el mercado, en la década de los 90’s una gran cantidad de empresas elabora planes en busca de supervivencia”<sup>7</sup>

Sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro, la rentabilidad forja la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía capitalista, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. En una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van invariablemente ligados.

## 2.- Mercado.

“Lugar público donde se ofrecen y demandan mercancías a través de la interacción entre proveedor y cliente”<sup>8</sup>

La participación adecuada en el mercado, tiene muchas ventajas: hace que el personal se sienta orgullosos de su empresa en el mercado, facilita el acceso a los canales de distribución, y genera economías de escala. Además, si la porción del mercado que tiene la empresa, no solo es adecuada sino que también está creciendo, los dueños podrán contar con mayores ganancias en el futuro, ya que ello prueba que los clientes, están cada vez más conformes con los productos de la empresa. Por el contrario, si las ventas no crecen con la misma rapidez que el mercado, tan rápidamente como las ventas de la competencia, entonces, la empresa está en problemas; su porción del mercado está disminuyendo. A menos que los clientes estén cada vez más conformes con los productos de la empresa y estén dispuestos a comprar más, con el tiempo la empresa perderá parte de su mercado y en consecuencia, sufrirá una merma en su rentabilidad.

La participación en el mercado es, por tanto, un indicador decisivo de la solidez de la empresa. Pero medir la participación en el mercado, generalmente es difícil. Aunque teóricamente sólo bastaría comparar las ventas de la empresa, con los totales del mercado.

Pero son pocas las pequeñas y medianas empresas, que conocen el tamaño de ese mercado total.

Los abastecimientos.

Para algunos gerentes, la distribución física sólo significa camiones y almacenes. Pero la logística moderna implica mucho más que eso. La distribución física (o logística de mercadotecnia), incluye planificación,

---

<sup>7</sup> Sallenave J.P., La gerencia integral., Pág.67

<sup>8</sup> Ídem., Pág. 67

puesta en práctica y control de flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y obtener una utilidad.

La logística no sólo aborda el problema de la distribución de salida (mover los productos desde la fábrica hasta el cliente), sino también el problema de la distribución de entrada (mover los productos y materiales desde los proveedores hasta la fábrica). Implica la administración de cadenas de abastecimientos, es decir, los flujos de valor añadido desde los proveedores hasta los usuarios finales. Las actividades de abastecimiento implica planificación de pronósticos, sistemas de información, compras, producción, procesamiento de pedidos, inventarios, almacenamiento y transportación, pero las principales funciones son el procesamiento de pedidos, almacenamiento, control de inventarios y transportación.

- ❖ Procesamiento de pedidos.
- ❖ Almacenamiento.
- ❖ Inventario.
- ❖ Transportación.

#### 4. Los clientes.

“Persona que utiliza o hace uso de los bienes y/o servicios que determinada empresa proporciona”<sup>9</sup>

Los dueños pueden evaluar la calidad de las cuentas obtenidas o perdidas. Para esto, es útil hacer dos listados separando los nombres. Entonces se pueden observar las listas respectivas y preguntarse: si tuviera que hacerlo de nuevo, ¿sobre qué listas concentraría mis esfuerzos?, ¿preferiría retener a los clientes ganados? O ¿es que prefiero a los que perdí?.

Si se está conforme con los clientes ganados, posiblemente estén ganando participación en el mercado. Si se prefiere tener a los que han perdido, es muy probable que se esté perdiendo participación.

El análisis del cliente está basado en poder ofrecer mejores servicios y poder conservar al cliente, pensando en lo que es realmente necesario para él, conociendo sus hábitos de compra y su perfil. Una de las grandes claves del éxito comercial a largo plazo puede ser resumida en tres simples palabras: calidad, cliente y servicio”<sup>10</sup>

Para hacer éste análisis hay que tomar en cuenta que la percepción del cliente está en todo y que un cliente recompensado compra, se multiplica y vuelve. Algunos tips para analizar al cliente son:

- ❖ Concentrarse en lo que el cliente desea y necesita.
- ❖ Ayudarle a comprar lo mejor para él.
- ❖ Hacer del hecho de ayudar al cliente la máxima prioridad en el trabajo.

---

<sup>9</sup> Sallenave J.P., La gerencia integral., Pág. 69

<sup>10</sup> Michael LeBoeuf, Como hacer clientes y conservarlos., Pág.17

Claves para modelar la percepción del cliente:

<b>Figura. No. 5. Los cinco factores que determinan la aceptación del cliente</b>	
1.- Productos y servicios	Le aportan a sus clientes los resultados últimos, los beneficios que procuran.
2.- “Atmósfera”	Les permiten a sus clientes, “sentirse bien” cuando visitan a su empresa.
3.- Comunicación formal	Le dicen al público lo que usted desea que sepan sobre su empresa.
4.- Relaciones personales	Constituyen la otra parte del “sentirse bien” de sus clientes: le hacen saber al público que es importante para su empresa.
5.- Comunicación “boca-a-boca”	Es más importante para la pequeña empresa que la comunicación formal: puede potenciar o arruinar la imagen, la reputación de su empresa.

#### 5.- Los proveedores.

Los propietarios que desean estimar su porción de mercado, pueden echar una mirada a sus principales proveedores, y observar su crecimiento. Si las empresas de sus proveedores crecen con mayor rapidez que la propia, entonces es probable que algunos de sus competidores, estén aprovechando el negocio de la empresa.

Proveedores de insumo. Proveedores de todos los tipos de recursos que una organización necesita para trabajar, tales como recursos materiales (proveedores de materias primas, que conforman el mercado de proveedores), recursos financieros (proveedores de capital que conforman el mercado de capitales), recursos humanos (proveedores de personas que conforman el mercado de recursos humanos), etc.

Las organizaciones dependen de materias primas, mano de obra y capital para operar. Si la disponibilidad de esos recursos está restringida, si sus precios se incrementan o si merma la calidad de éstos, la capacidad de la organización para continuar operando puede resultar amenazada.

#### 6.- La competencia.

“Conjunto de empresas que ejercen el mismo acto de comercio y se dirigen hacia un objetivo común”<sup>11</sup>

Los propietarios pueden vigilar el crecimiento de los competidores más importantes. Aunque no se enteren de los resultados verdaderos alcanzados por esas empresas, hay ciertos indicadores observables, como: el número de personas que consumen (por ejemplo: se pueden observar la cantidad de autos en el estacionamiento), compras de materia prima (hablar con los proveedores), mejoras realizadas recientemente (arreglos en el negocio), éstos ofrecen buenos indicios. La empresa que más rápidamente crece, tiene mayor posibilidad de ganar mercados.

Las motivaciones de los consumidores, están fuertemente influenciados por una serie de variables, que van desde el precio y la calidad del producto, hasta las promociones especiales organizadas por la empresa, como

<sup>11</sup> Michael LeBoeuf, Como hacer clientes y conservarlos., Pág.17



ejemplo: campañas para nuevos productos. Estas variables, que atraen a la mayoría de los clientes, pueden ser denominadas en su conjunto “poder competitivo relativo”.

El poder competitivo relativo está compuesto de seis variables:

1. calidad.
2. índice de incorporaciones de nuevos productos.
3. administración del equipo de ventas.
4. esfuerzo promocional.
5. amplitud relativa de línea de productos y
6. el precio.

### 5.3. El Análisis DAFO

El nombre de “DAFO” es de iniciales de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación de acuerdo con el plan de negocios.

D = Debilidades.

A = Amenazas.

F = Fortalezas.

O = Oportunidades.

Este análisis es el inicio real de la planeación, ya que representa en forma resumida las conclusiones de toda la evolución del negocio, este resumen se integra por cuatro variables:

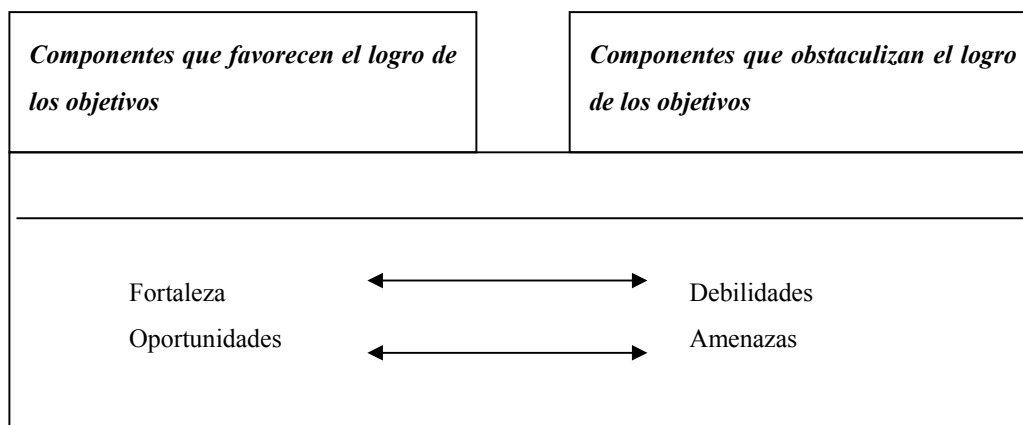


Fig. 6 Componentes del Análisis DAFO<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa., 2001. Pág. 156

### **5.3.1. Fortalezas.**

Se refieren a todos aquellos aspectos que hacen a la empresa superior en forma comparativa a la competencia directa. Las fortalezas se generan dentro de la empresa y son resultado de la organización de ella. Las fortalezas deben medirse en forma exclusiva con la competencia directa, los competidores indirectos no representan un verdadero punto de comparación, a menos que, un producto de la competencia indirecta esté afectando directamente el consumo de nuestro producto.

### **5.3.2. Oportunidades.**

Es un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable. Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito. La probabilidad de éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también exceden los de sus competidores. Ser meramente competente no constituye una ventaja competitiva. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.

### **5.3.3 Debilidades.**

Al igual que las fortalezas, son internas, representan algún aspecto en el que la empresa es inferior a la competencia, por ejemplo puede ser la cobertura o las estrategias promocionales. Las debilidades se confunden fácilmente con los problemas o amenazas de mercado, una debilidad es siempre originada dentro de la empresa y puede ser controlada por ésta.

### **5.3.4. Amenazas.**

Un riesgo o amenaza es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas defensivas, causará un deterioro en las ventas o las utilidades. Estas deben clasificarse según su gravedad y su probabilidad de concurrencia. Para manejar estas amenazas, la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo. La amenaza puede originarse dentro o fuera de la empresa, pero no es controlable por la misma, requiere de acciones estratégicas específicas para poder solucionarse.

Ejemplos de posibles áreas de “oportunidades”.

- ❖ Nueva forma de explorar más eficazmente una fortaleza e la empresa.
- ❖ Tendencia de crecimiento de las ventas.
- ❖ Ampliación de la base de clientes.
- ❖ Aceptación de los productos o servicios de la empresa.
- ❖ Aumento sostenido en la participación de mercado.
- ❖ Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir los costos de las materias primas y materiales.
- ❖ Ventajas del producto o servicio, respecto a los competidores.
- ❖ Cambios en los estilos de vida de los clientes.
- ❖ Introducción de nuevas tecnologías.
- ❖ Posibilidad de segmentar más eficazmente los mercados.
- ❖ Posibilidad de vender los productos o servicios en segmentos más convenientes para la empresa.
- ❖ Ampliación de la cobertura de los mercados.
- ❖ Nueva organización o ampliación de la red de ventas.
- ❖ Nuevos usos o aplicaciones del producto o servicio.
- ❖ Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.
- ❖ Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- ❖ Nuevas posibilidades para uso de la publicidad, promoción, etc.
- ❖ Apertura de nuevos mercados.
- ❖ Cambios en a composición de la clientela.

Ejemplos de posibles “amenazas” o “riesgos”.

- ❖ Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas.
- ❖ Una base de clientes muy reducida.
- ❖ Mercado de los productos o servicios en declive.
- ❖ Deficiente distribución de los productos o servicios.
- ❖ Mensajes publicitarios poco eficaces.
- ❖ Pérdida de imagen de la empresa.
- ❖ Pérdida de clientes importantes.
- ❖ Rentabilidad muy baja.
- ❖ Escasez en el suministro de materias primas, material de empaquetado, etc.
- ❖ Limitaciones severas en la capacidad de producción o de atención a la clientela.
- ❖ Imposibilidad de penetrar en un mercado denominado por la competencia.
- ❖ Aguerriada competencia de precios en el mercado.
- ❖ Insatisfacción notoria de los clientes.

- ❖ Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer.
- ❖ Incapacidad de la empresa para incorporar nuevas tecnologías.
- ❖ Elaborar perfil del cliente.- Es tener una imagen clara del tipo de cliente que uno desea conseguir y conservar. Averiguando cuales son los límites de edad, nivel socioeconómico, sexo, nivel cultural. Cuanto más se pueda precisar con que tipo de cliente se quiere tratar más fácil será vislumbrar un posible negocio.
- ❖ Cuando surja un problema, aproveche la oportunidad para demostrar la eficacia de servicio que su empresa ofrece.- El cliente tiene dos formas básicas para juzgar la calidad del servicio: 1) por lo bien que se le cumple lo prometido y 2) por el modo de manejar imprevistos y problemas.
- ❖ Mantener una relación personal con sus clientes y tratar a cada uno de ellos de modo especial.

#### **5.3.5. Resultado del Análisis del Mercado.**

Al desarrollarse el análisis deben cuidarse los planteamientos de cada una de las variables, a fin de evitar confusiones entre las mismas y evitar también errores u omisiones al plantear los objetivos. Al determinar el análisis comparativo es muy importante el no confundir un problema con una debilidad o una oportunidad con una fortaleza.

La mejor manera de realizar el análisis es verificando el enfoque de cada una de ellas si se trata de una situación interna o si se trata de una situación del mercado

#### **5.4. Evaluación De Alternativas.**

La evaluación y selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitan a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las alternativas, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Los estrategias nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una seria manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas alternativas.

Las estrategias alternativas propuestas para los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito cuando todas las estrategias visibles identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de atractivo.

1. No se debe poner en práctica.
2. Se podría poner en práctica.
3. Se debería poner en práctica.
4. Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de “las mejores” estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

Métodos utilizados en la evaluación de estrategias.

Una mejor manera de evaluar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, está en el empleo de tres diferentes grupos de pruebas:

- ❖ Pruebas de desempeño.
- ❖ Pruebas de consistencia.
- ❖ Pruebas de expectativas.

Estos tres grupos de pruebas, consideran la estrategia en el pasado, el presente y el futuro. Para comprender ampliamente las fortalezas y debilidades reales de la estrategia, deben utilizarse estas tres perspectivas.

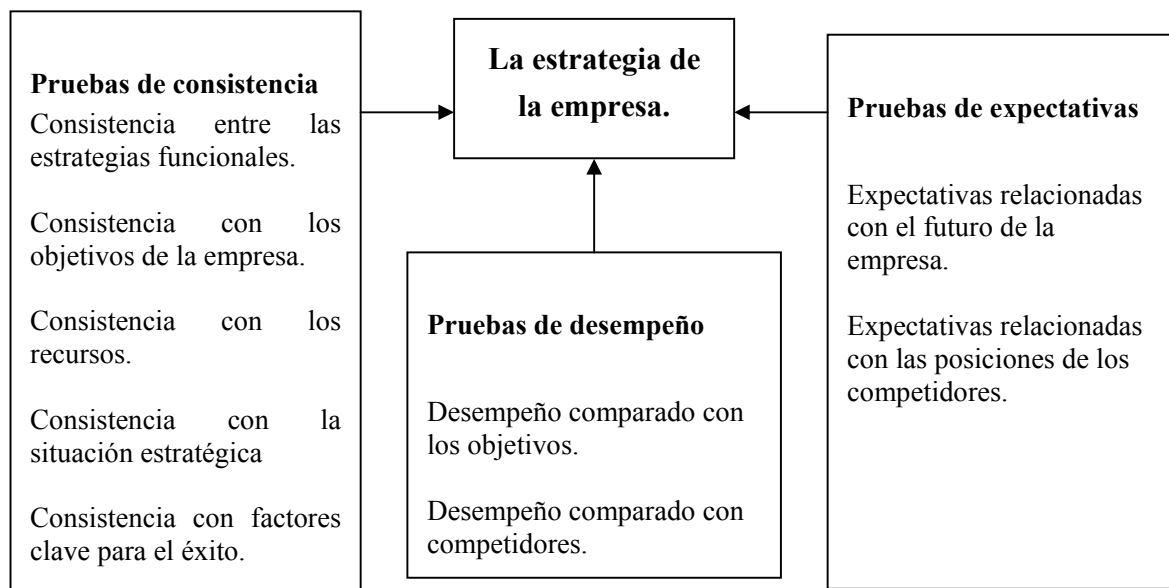


Fig. 7 La estrategia de una empresa.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Sawyer G., Elements of strategy. Pág.3

La calidad de una evaluación, es directamente proporcional a la calidad de los datos utilizados en cada prueba; pero, muchas personas tienen prejuicios acerca de los datos. No saben que deben conseguir cuatro tipos de datos para realizar una evaluación efectiva.

Las pruebas de desempeño, tienden a emplear datos objetivos que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Las pruebas de consistencia utilizan datos subjetivos y objetivos. Las pruebas de expectativas, tan solo datos subjetivos, debido a que con estas pruebas se están averiguando cosas del futuro, ya que no se puede conocer el futuro con certidumbre, todos los datos son subjetivos, pero pueden ser cualitativos o cuantitativos.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario.

#### a. Cuantitativos.

En este tipo son sobresalientes los sistemas de contabilidad general y los modelos, como por ejemplo: El sistema de contabilidad general, balance general, estados de pérdidas y ganancias, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuestos de todo tipo, controles de costos y sistemas especiales. También incluían rendimiento sobre formulaciones de inversión- índices, tales como rendimiento sobre utilidades sobre bienes o rendimiento de utilidades sobre la equidad de accionistas- y las tasas de valor presente del rendimiento como los análisis del flujo de caja deflacionado o cálculos sencillos del valor presente para las inversiones de capital.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas-salidas y análisis de regresión múltiple.

Otros tipos de métodos cuantitativos consisten en sendas críticas como modelos Pert / Tiempo y Pert / costo, cuadros de sucesos importantes y árbol de decisiones.

#### b. Cualitativos.

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Otras técnicas no cuantitativas más antiguas incluyen: cadenas y tablas de decisión sencilla, hacer la pregunta correcta, listas, costumbres diseño de problemas, pasos sencillos para resolver problemas, organización, políticas y procedimientos y conocimiento general del área en donde se debe tomar la decisión ( por ejemplo: ley, economía, física, sociología y producción).

c. Otras técnicas.

En este grupo se encuentran agrupados métodos complejos que combinan diferentes técnicas. Por ejemplo, análisis costo-beneficio, investigación de la ciencia social y programas de presupuesto.

### **5.5. Aplicación de Alternativas.**

La buena formulación de alternativas no garantiza su buena implementación. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implementar las estrategias) que decir que se va a hacer algo (formular las estrategias)! Aunque inextricablemente unidas, la implementación de las alternativas difiere de la formulación de las alternativas en varios puntos fundamentales. La información y la implementación de las estrategias se pueden contratar de esta manera:

- ❖ Formular alternativas es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción.
- ❖ Implementar alternativas es administrar las fuerzas durante la acción.
- ❖ Formular alternativas es concentrarse en la eficacia.
- ❖ Implementar alternativas es concentrarse en la eficacia.
- ❖ Formular alternativas es un proceso primordialmente intelectual.
- ❖ Implementar alternativas es un proceso primordialmente operativo.
- ❖ Formular alternativas requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas.
- ❖ Implementar alternativas requiere que se coordine a unas cuantas personas.
- ❖ Implementar alternativas requiere que se coordine a muchas personas.

Los conceptos y los instrumentos para formular alternativas no varían mucho, organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas. Sin embargo, la implementación de alternativas si varia sustancialmente según el tipo t el tamaño de las organizaciones. Para implementar alternativas se requieren actividades como alterar los territorios de ventas, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, cambiar alternativas de precios de la organización, preparar presupuestos financieros, elaborar prestaciones nuevas para los empleados, establecer procedimientos para el control de costos, modificar las estrategias de la publicidad, construir instalaciones nuevas, capacitar a los empleados nuevos, transferir a los agentes de una división a otra y crear un sistema de información de mayor calidad.

Estrategias a implementar.

Para tener una definición precisa, resulta de utilidad definir tres niveles distintos de estrategia que, en su conjunto, constituyen la estrategia global de una empresa; estrategia de negocios, estrategia corporativa y estrategia institucional.

- a) Estrategia de Negocios.

La estrategia de negocios se define comúnmente como la determinación de la forma en que una compañía

competirá en un negocio dado y se posicionará frente a la competencia; se refiere a la estrategia competitiva de una unidad de negocios en particular. Una compañía ampliamente diversificada con numerosas unidades de negocios tendrá diversas estrategias de negocios.

b) Estrategia Corporativa.

La estrategia corporativa se define como la determinación de los negocios en los que competirá una compañía y la asignación de recursos entre los mismos. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen venta de empresas, adquisiciones de compañías, proyectos de desarrollo de nuevos productos y la asignación de recursos a cada uno de los negocios.

c) Estrategia Institucional.

La estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la compañía.

❖ Desarrollo e Implantación de la Estrategia.

El concepto de la existencia de tres niveles de estrategia puede ayudar no sólo a la evaluación del impacto de la planeación de cartera, sino también a entender los procesos de formulación e implantación de la estrategia. Las estrategias están siendo cambiadas y actualizadas continuamente. Una vez que es desarrollada una estrategia, los gerentes comienzan a implantarla. Pero cuando encuentran problemas o mejores oportunidades, actualizan la estrategia. De esta forma, los procesos de desarrollo e implantación de la estrategia son tanto continuos como simbióticos.

Desarrollo de la estrategia.

El desarrollo de la estrategia se refiere a los procesos mediante los cuales se forman cada uno de los tres niveles de estrategia.

Existe una gran variedad de enfoques para el desarrollo de la estrategia. Además el proceso puede abarcar a distintas personas o niveles dentro de la organización que van desde el director ejecutivo hasta los gerentes divisionales. La combinación de cómo se desarrolla la estrategia y de quién la desarrolla da una descripción más completa de su proceso.

Es importante reconocer que, dado que existen tres niveles de estrategia, cada uno debe ser desarrollado por separado y que los procesos son distintos.

La necesidad de ajustar las técnicas de planeación de cartera para adecuarlas a la forma en la que una compañía desarrolla sus estrategias.

Implantación de estrategias.

La implantación de la estrategia es el proceso de asegurar que la estrategia esté imbuida en todo lo que hace una organización.

El objetivo de la implantación es crear concordancias entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias de la compañía; requiere la creación de concordancias funcionales y administrativas. La creación de



concordancias funcionales se refiere a la adopción y ejecución de políticas en cada una de las funciones-mercadotecnia, producción, ingeniería y finanzas- que refuerzan la estrategia.

Cada área tiene fuertes tendencias naturales: producción, hacia la estandarización; comercialización, hacia la sensibilidad frente a las necesidades de los clientes; ingeniería, hacia la innovación; y finanzas, hacia la reducción y control de costos. Estas tendencias representan posturas funcionales naturales profundamente enraizadas en cada área.

La otra tarea asociada con la implantación de estrategias de negocios es la creación de concordancias administrativas que aseguren que los sistemas y procesos del negocio sean consistentes con la estrategia y la refuercen. Estos sistemas y procesos incluyen la estructura de la organización, los sistemas de información, los sistemas de incentivos y control así como los procesos de tomas de decisiones. Como en el caso de las concordancias funcionales, el desarrollar cada uno de estos sistemas y procesos de manera que reflejen la estrategia de negocios es una labor difícil que requiere de la participación del gerente general y no sólo del staff de especialistas.

Relaciones entre el desarrollo y la implantación de una estrategia.

Al administrar y dirigir el desarrollo y la implantación de los tres niveles de estrategia, el director ejecutivo debe cuidar que las tres estrategias sean consistentes con las demandas del entorno externo y unas con otras. Una idea de la forma en que los directores ejecutivos dirigen este proceso es la secuencia mostrada en donde cada nivel de estrategia primero se formula y después se instrumenta.

#### Implantación Estratégica de Planes

Un paso final en la implantación se relaciona con el control sobre el comportamiento individual para asegurar el logro de los planes tácticos y de las metas, en las cuales están basados. Los presupuestos, planes tácticos, reglas, reglamentaciones, etc., no implantan planes en sí, sino que éstos sólo son implementados cuando las actividades de los individuos están encausadas hacia el logro de las metas de la empresa, guiadas en parte por estas técnicas. Esto involucra el proceso directo de la dirección.

### **5.6. Estrategias de Venta.**

Las estrategias son planes maestros que describen la forma como una firma debe operar para alcanzar sus objetivos.

Estrategias de participación del mercado.

Cuatro estrategias de participación del mercado que pueden emplearse en la plantación para productos

individuales o líneas de productos son las siguientes:

- 1.- Construir: Recalcar situaciones de crecimiento.
- 2.- Mantener: Proteger los productos existentes.
- 3.- Cosechar: Reducir costos y maximizar las utilidades.
- 4.- Abandonar: Vender a los perdedores.

Estrategia de construir.

Es la que se ocupa de acrecentar las entradas por ventas. Esto se aplica a líderes de mercado o estrellas y a productos nuevos. Ejemplos de productos nuevos que han crecido hasta convertirse en estrellas.

Las estrellas tienen participaciones del mercado grandes, y la tarea es protegerlas mientras maduran. Los aumentos de ventas para las estrellas suelen ir asociados con el crecimiento de la demanda básica de estos artículos.

Los negocios que pertenecen a la categoría de construir se benefician al hacer que la fuerza de ventas trabaje para aumentar el número de establecimientos de distribución. Los ingresos también pueden acrecentarse al promocionar productos nuevos a precios atractivos. Además, se pueden ganar clientes al ofrecer tratos especiales, crédito fácil, apoyo publicitario.

Estrategia de mantenimiento.

La fuerza de ventas debería recalcar el mejor servicio para las cuentas existentes. A los clientes se les puede alentar a seguir comprando si los vendedores promueven variaciones y mejoramientos del producto, si ayudan a identificar formas alternativas para que los compradores utilicen los productos, y al ofrecer promociones y asistencia para los exhibidores. Otra forma para mantener clientes es asignar estas cuentas a vendedores de cuenta clave.

Estrategia de Cosechar.

Requiere que la fuerza de ventas reduzca los costos de ventas para líneas de productos que pueden discontinuarse. Esto significa que los vendedores dejen de hablar acerca de artículos débiles y promocionen mercancía de alto volumen.

Los vendedores visitan las cuentas grandes y dejan que los clientes pequeños compren de los mayoristas. La fijación de precio bajo es una arma importante que emplea la fuerza de ventas para lograr que los clientes compren bajo estas condiciones.

Estrategia de Abandono.

En esta se busca deshacerse de líneas de productos que sean malos prospectos de crecimiento y participación del mercado.

### **5.7. Su Aplicación en los negocios Nacionales e Internacionales.**

Cuando se vende en países extranjeros, una empresa se encuentra con sistemas culturales, económicos y legales muy distintos a los de su país de origen. Debe. Pues, entender el nuevo ambiente y adaptarse a él. Más aún, si una compañía desea entrar en el marketing internacional, su nivel de participación puede incluir desde la simple venta de bienes de exportación hasta la inversión en él.

Una empresa cuyos productos se venden en dos o más países realiza el marketing Internacional. Los principios básicos del marketing se aplican a el de igual forma que el marketing domestico. Sin importar si una compañía de Ohio vende en Toledo, Taiwán o Alemania, su programa de marketing deberá girar en torno a un buen producto que tiene un precio adecuado, que se promueve bien y que se distribuye a un mercado seleccionado con mucho cuidado.

La especialización internacional y las fuentes de abastecimientos a lo largo de distintos países para eficientar la producción. En los mercados internacionales se analizan distintos aspectos. Uno de ellos es la etapa de desarrollo económico en que se encuentra la nación. Se estudian también factores tales como costumbres de la población, segmentaciones del mercado y el sistema político social del país.

Los mercados internacionales dan origen a oportunidades muy atractivas, pero la competencia es intensa. El éxito lo obtienen las compañías que obtienen los factores ambientales que influyen en el marketing Internacional y se adaptan a ellos. El objetivo de esta disciplina es conocer, en amplitud y profundidad, los mercados externos para conquistarlos mediante la colocación de productos Mexicanos, en este caso adaptando, a sus necesidades, gustos o necesidades de la demanda.

El marketing Internacional también debe de tener en cuenta el régimen y condiciones de importación de los insumos que requiera, en muchos casos, la fabricación de los productos a exportar.

Por medio de las comercializadoras el exportador tiene grandes ventajas cuando, éste maneja poco o nulo control sobre los comerciantes intermediarios.

De este modo pueden:

- ❖ Promover sus productos de una manera más agresiva.
- ❖ Desarrollar sus mercados más eficazmente
- ❖ Controlar mejor las actividades de ventas. Desde luego, los gerentes tienen entonces la tarea de dirigir una fuerza de ventas.

- ❖ Las exportaciones de bienes de una nación al resto se pueden realizar en forma directa o indirecta. La exportación del primer tipo se establece directamente con los clientes internacionales, esto es, sin intermediarios. Aspectos como el empaque del producto, la documentación, seguros, embarques internacionales, cambios de divisas y los reglamentos, restricciones y aduanas, son los de máxima importancia en el comercio exterior.

<b>Mercadotecnia Nacional</b>	<b>Mercadotecnia Internacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una lengua y nacionalidad.</li> <li>• Mercados relativamente homogéneos.</li> <li>• Los factores políticos influyen poco.</li> <li>• Disponibilidad de datos exactos y simples.</li> <li>• Las empresas individuales poseen poca influencia en su entorno.</li> <li>• El chauvinismo ayuda.</li> <li>• Situación estable del entorno.</li> <li>• Clima financiero homogéneo.</li> <li>• Una sola moneda.</li> <li>• Reglas del juego claras y comprensibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias lenguas, nacionalidades y culturas.</li> <li>• Mercados fragmentados y diferenciados.</li> <li>• Los factores políticos son vitales.</li> <li>• Obtención difícil de datos claros.</li> <li>• Distorsiones muy grandes por parte de las grandes empresas.</li> <li>• El chauvinismo es un obstáculo.</li> <li>• Inestabilidad del entorno.</li> <li>• Diferentes climas financieros.</li> <li>• Diferentes monedas.</li> <li>• Reglas del juego diferentes, cambiantes y poco claras.</li> </ul>

Figura.No. 8. Diferencia entre Mercadotecnia Nacional e Internacional

## UNIDAD I: LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1. La Administración

Bodeli Osnaya lleva a cabo una administración centralizada a cargo del Director General y dueño de la empresa. El Contador Público Francisco Osnaya Velázquez, quien es una persona física con actividad empresarial, bajo el régimen general de ley para efectos fiscales, además de contar con una Sociedad Anónima de Capital Variable (solo para importaciones).

#### 1.1 Características e Importancia de la Administración.

El dueño considera que: “si cualquier negocio no aplica una pizca de administración, no funciona, ya que es una actividad básica e imprescindible”

En cuanto a lo anterior Bodeli Osnaya tiene como elementos del área administrativa solo los siguientes:

*Planeación, Organización, Dirección y Control.*

**P O D C**

#### 1.2 Fases y pasos de la Administración.

Bodeli Osnaya no aplica los pasos según Reyes Ponce, se enfoca en la teoría de Lyndall F. Urwick el cual maneja los siguientes elementos:

	<i>Fases</i>	<i>Elementos</i>	<i>Descripción</i>
<i>Proceso Administrativo</i>	<i>Mecánica</i>	<i>Planeación</i>	<i>¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?</i>
		<i>Organización</i>	<i>¿Cómo se va a hacer?</i>
	<i>Dinámica</i>	<i>Dirección</i>	<i>Ver que se haga</i>
		<i>Control</i>	<i>¿Cómo se ha realizado?</i>

a) Planeación

Se lleva a cabo mediante una junta anual en el mes de enero, en donde, se involucra a todo el personal y se analizan:

- ❖ Las políticas de los proveedores.
- ❖ Gastos.
- ❖ Distribución y logística.
- ❖ Cobranza.
- ❖ Ventas.

En cuanto a las ventas, se lleva a cabo un seguimiento semanal con las personas responsables.

b) Organización.-

En este caso se centraliza a la Dirección General la responsabilidad de organizar a los diferentes departamentos en cuanto a sus responsabilidades.

c) Dirección.-

En esta etapa del proceso se pone en práctica las políticas preestablecidas por el Director General, mediante memorándums, los cuales son del conocimiento absoluto de cada uno de los integrantes de la empresa.

d) Control.-

No existen estándares de control, se hace de manera empírica, basada en la práctica. Realizando la supervisión de cada puesto en la rutina diaria, a últimas fechas se ha incorporado un seguimiento de control de calidad

### **1.3. Ventas**

Bodeli Osnaya realiza ventas al mayoreo y por excepciones al menudeo, tiene como fuerza de ventas 4 representantes locales y dos comisionistas.

#### **1.3.1. Concepto de Ventas**

La venta es especializada en una línea de productos que abarca los libros de inglés, audio y multimedia y únicamente por pedido en otros idiomas, ya que, las condiciones comerciales son más favorables para la empresa, puesto que los libros en español los distribuye la propia editorial, dejando a un lado a los distribuidores.

### **1.3.2. Clasificación de las Ventas.**

Se divide en función al tipo de cliente y forma de pago.

Cliente A (Buen cliente).- Importe en ventas mayor a \$100,000.00, teniendo como ventaja el poder otorgar crédito a 30, 60 y 90 días, con descuento que va desde el 15% al 25%, dependiendo del pedido y capacidad de pago del cliente.

Cliente B.- Importe en ventas menor a \$100,000.00 con crédito de 30 a 60 días según el importe de la venta y un descuento no mayor al 15%.

Cliente C.- Importe de venta menor a \$3,000.00 no está sujeto a crédito, el pago es exclusivamente de contado con un descuento no mayor al 3%.

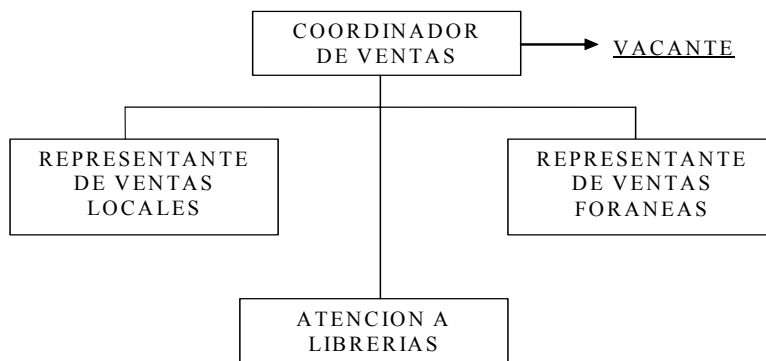
## UNIDAD II: LA ADMINISTRACION DE VENTAS

### 2.1. Elementos del área de Administración de Ventas.

Bodeli Osnaya como empresa cuenta con una organización en el que se reúnen los elementos necesarios del área de ventas y su aplicación no radica en una organización estructurada con Jerarquías y Funciones, ya que estas no son plasmadas de manera formal, si no que se realizan de forma mecánica, involucrándose así en una planeación que se da a través de reuniones con los vendedores periódicas, semanal, quincenal, o conforme sea necesaria, con la fuerza de ventas integrada por 4 vendedores y 2 comisionistas.

### 2.2. Organización de ventas

#### 2.2.1 Jerarquización



En esta área no se cuenta con una persona encargada de la coordinación de ventas, por lo tanto, los vendedores reportan directamente al director general, tomando éste el papel de ambos, dejando a un lado la jerarquización establecida y la delegación de autoridad como tal.

### 2.3. Funciones del Vendedor

#### Representantes de ventas locales y foráneos, Comisionistas y Servicio al cliente

##### I. GENERALES

Puesto: Vendedor.

Área: Fuerza de ventas.

Departamento: Publicidad y Ventas.

Jefe inmediato: Gerente de ventas.

Horario de trabajo: abierto.



Horario de alimentos: abierto.

Lugar de trabajo: Oficina y campo.

Grado de estudios: Preparatoria y/o carrera técnica con conocimientos de ventas.

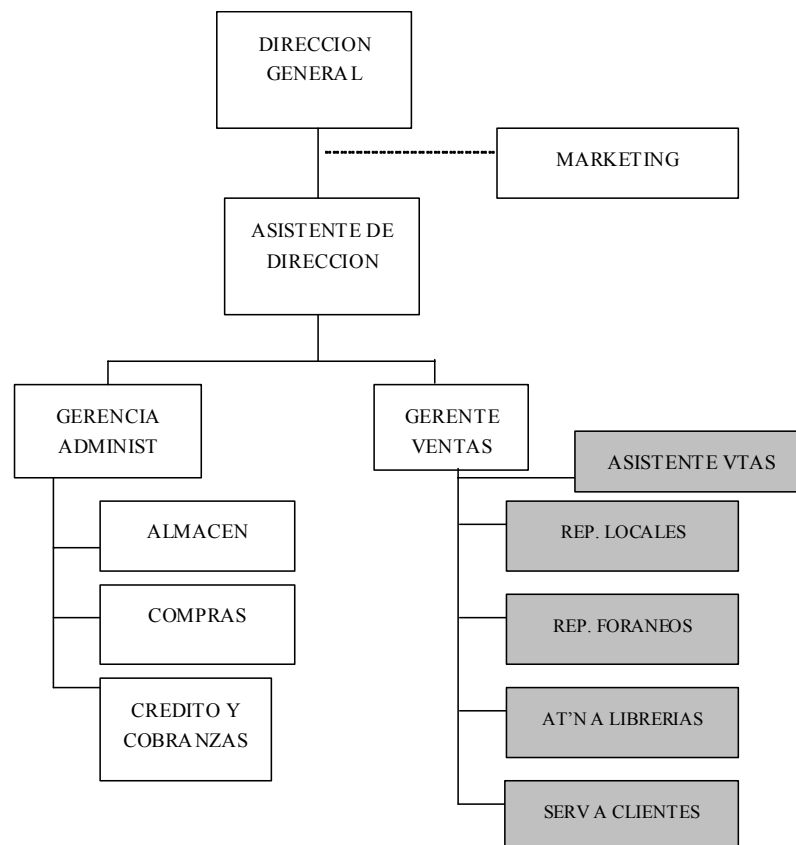
Experiencia: Mínima de un año.

## II. DESCRIPCION GENERICA

Se encarga de realizar ventas desde su prospección de clientes hasta el cierre y el cobro de la venta con cheque nominativo, así como del telemarketing para concertar una cita con dichos prospectos con el objeto de realizar la venta.

También tiene que presentarse a las juntas de cada cierre de mes para ver si ha alcanzado su meta de ventas.

Localización dentro de la organización (ubicación del puesto en el organigrama):



#### IV. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

Directivo	Nivel profesional	Gerencial	De oficina	Técnico	Operativo
	X		X	X	X

Toma decisiones: si                      Importantes: X                      Difíciles: X                      Trascendentales: X

#### V. EQUIPO O HERRAMIENTA DE TRABAJO

Lista del equipo, maquinaria o herramienta que utiliza:

	Equipo	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
1	Computadora			X
2	Teléfono convencional y celular			X
3	Carpeta con información sobre la empresa			X

Características deseables y esenciales del puesto:

- ❖ Agudeza visual y auditiva.
- ❖ Habilidad mental y expresiva.
- ❖ Coordinación general y tacto-visual.
- ❖ Creatividad.
- ❖ Capacidad de Juicio.
- ❖ Comunicación.
- ❖ Capacidad de Negociación y Liderazgo.
- ❖ Manejo de Personal.

#### 2.4. Tipo de Organización.

El tipo de Organización realizada por Bodeli Osnaya es de tipo No Especializado, ya que se emite el puesto de Gerente de ventas, el cual es indispensable para el buen funcionamiento, coordinación de actividades y comunicación dentro del área.

## **2.5. Dirección de Ventas.**

Dentro de la Dirección de ventas como proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de una organización con respecto a una tarea, podemos encontrar los siguientes:

- ❖ Motivación: durante los eventos en los que la empresa participa (Ferias y Exposiciones) el personal se le hospeda en hoteles 5 estrellas y alimentación con cuenta abierta en los mejores restaurantes.
- ❖ Incentivos: Generalmente se realiza de manera mensual, aunque esta solo se entrega hasta terminar el año, generalmente es el 100 % sobre salarios (comisiones).
- ❖ Coordinación: Esta se manifiesta en la tarea cotidiana, sobre la demanda que requieren los casos específicos.

*Circunstancias específicas = Soluciones específicas.*

La fuerza de ventas cuenta con capacitación del 30% de la empresa y 70% por parte de las editoriales, en el cual se instruye sobre técnicas de ventas, características del producto y especificaciones técnicas.

### **2.5.1. Autoridad**

La responsabilidad y autoridad dentro de Bodeli recae directamente en el Dueño y Director General (C.P. Francisco Osnaya), de manera coercitiva, es decir implica una sanción.

Esta dirección no permite la delegación de responsabilidad y autoridad hacia otras áreas o personas y, en consecuencia se genera exceso de trabajo para el mismo.

### **2.5.2. Comunicación.**

Esta se lleva a cabo a través de juntas, comunicando a los empleados, por medio de memorandums.

### **2.5.3. Supervisión**

La supervisión hacia los vendedores se realiza por medio de una compulsa en los formatos entregados.

## 2.6. Control de Ventas

El control de ventas se realiza con formatos establecidos para cada actividad; como bitácoras para Registros de entradas y salidas del personal, Reporte de ciclo de ventas y Remisiones corte al día, etc.

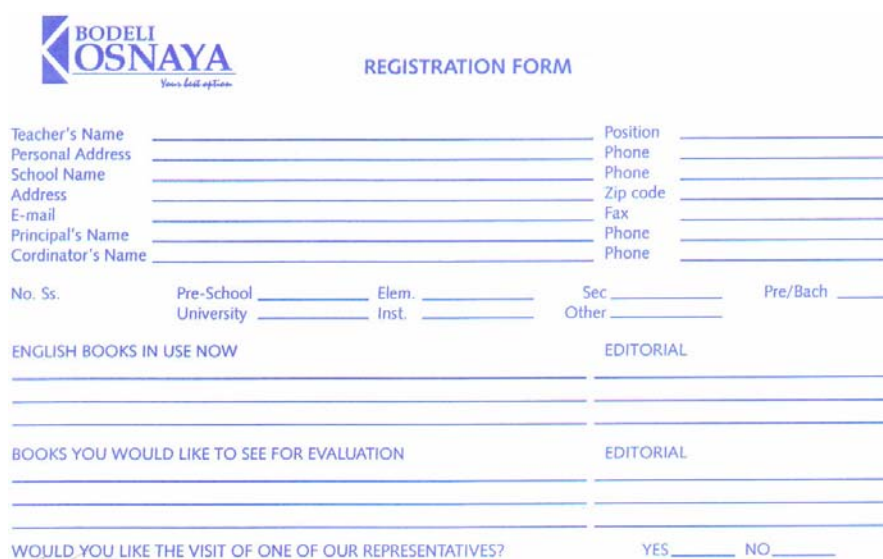
### 2.6.1. Evaluación.

Existe una propuesta de control de calidad, la cual se ha comenzado a implementar para dar seguimiento desde la prospectación hasta el servicio post venta.

### 2.6.2. Formatos de Evaluación

### 2.6.3. Formatos de Control


A continuación se muestran algunos de los formatos utilizados por Bodeli Osnaya:



The image shows a registration form for Bodeli Osnaya. The form is titled "REGISTRATION FORM" and features the company logo "BODELI OSNAYA" with the tagline "Your best option". The form is divided into several sections for data entry:

- Teacher's Information:** Fields for Teacher's Name, Personal Address, School Name, Address, E-mail, Principal's Name, and Coordinator's Name.
- Contact Information:** Fields for Position, Phone, Zip code, Fax, and another Phone field.
- Education Levels:** Fields for No. Ss., Pre-School, University, Elem. Inst., Sec Other, and Pre/Bach.
- English Books in Use Now:** A section with two columns: "ENGLISH BOOKS IN USE NOW" and "EDITORIAL".
- Books for Evaluation:** A section with two columns: "BOOKS YOU WOULD LIKE TO SEE FOR EVALUATION" and "EDITORIAL".
- Survey Question:** "WOULD YOU LIKE THE VISIT OF ONE OF OUR REPRESENTATIVES?" with "YES" and "NO" options.

Formato RF: de registro y prospectación



### SOLICITUD DE CHEQUE

---

FECHA: \_\_\_\_\_ PARA EL DIA: \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_

IMPORTE: \$ \_\_\_\_\_ CON LETRA \_\_\_\_\_

CONCEPTO: \_\_\_\_\_


BANCO: \_\_\_\_\_

SOLICITA

AUTORIZA

Formato 1: De solicitud de cheque

#### REPORTE DE CICLO DE VENTAS



NOMBRE DEL REPRESENTANTE \_\_\_\_\_  
 DEL DIA \_\_\_\_\_ AL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 VISITA
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2 RECOGER DEVOLUCION
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3 COBRO
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4 ENTREGA PEDIDO
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 ENTREGA MUESTRAS
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6 ENTREGA FACTURA A REVISION
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7 SEGUIMIENTO
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	

RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Formato 2. De ciclo de Ventas











**BODELI OSNAYA**  
Your best option

CONTROL DE CALIDAD

FECHA \_\_\_\_\_ TIPO DE DOCUMENTO: PEDIDO \_\_\_\_\_

NUM DOCUMENTO \_\_\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

1) VERIFICAR EN ALMACEN \_\_\_\_\_  
 2) CONFIRMADO POR ESCRITO, TELEFONICO, FAX \_\_\_\_\_  
 3) VERIFICAR CONDICIONES DE VENTA \_\_\_\_\_  
 4) DATOS COMPLETOS \_\_\_\_\_  
 5) FECHA ENTREGA PACTADA \_\_\_\_\_  
 6) DOCUMENTO AUTORIZADO \_\_\_\_\_  
 7) DOCUMENTACION ANEXA \_\_\_\_\_  
 8) CHECADO VS ORIGINALES \_\_\_\_\_

ORDEN DE COMPRA \_\_\_\_\_  
 FACTURA \_\_\_\_\_  
 REMISION \_\_\_\_\_  
 ENVIAR \_\_\_\_\_

COMENTARIOS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

REVISO \_\_\_\_\_

**BODELI OSNAYA**  
Your best option

CONTROL DE CALIDAD

FECHA \_\_\_\_\_ TIPO DE DOCUMENTO: PEDIDO \_\_\_\_\_

NUM DOCUMENTO \_\_\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

1) VERIFICAR EN ALMACEN \_\_\_\_\_  
 2) CONFIRMADO POR ESCRITO, TELEFONICO, FAX \_\_\_\_\_  
 3) VERIFICAR CONDICIONES DE VENTA \_\_\_\_\_  
 4) DATOS COMPLETOS \_\_\_\_\_  
 5) FECHA ENTREGA PACTADA \_\_\_\_\_  
 6) DOCUMENTO AUTORIZADO \_\_\_\_\_  
 7) DOCUMENTACION ANEXA \_\_\_\_\_  
 8) CHECADO VS ORIGINALES \_\_\_\_\_

ORDEN DE COMPRA \_\_\_\_\_  
 FACTURA \_\_\_\_\_  
 REMISION \_\_\_\_\_  
 ENVIAR \_\_\_\_\_

COMENTARIOS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

REVISO \_\_\_\_\_

Formato 11: De Control de Calidad

Fecha	Telefono	Asunto	A Quien	Quien	Hora
27-Sep-05	017717239702	Pedido	Marela Gallardo	ISAAC	7:25am
27-Sep-05	0445521062133	Pedido Cecilia colegio	Antonio Benitez	ISAAC	7:31am
27-Sep-05	017211433813	Pedido Cecilia colegio	Cecilia	ISAAC	7:43am
27-Sep-05	017174727152	colegio chilpancingo	Arnoldo Sosa	Manbel	7:42pm
27-Sep-05	017474727152	colegio chilpancingo	Arnoldo Sosa	Manbel	5:56pm
29-Sep-05	018004101000	Howard Johnson	Confirmacion	Zaira	10:20am
29-Sep-05	01800712500300	Patric Devolucion	Fabrica Nava	Jessy	"
29-Sep-05	0445551387272	Casetes que faltan x	Monica Futen	Emia	2:08pm
29-Sep-05	016688123185	Cobrar	Omara Arce	Le Greca	3:13pm
29-Sep-05	017474727152	Pedido /	Arnoldo	Manbel	4:57pm
29-Sep-05	017474727152	Cotizacion Envio	Arnoldo Sosa	Manbel	4:57pm
29-Sep-05	0445521091121	Rita Serrano	ISAAC	FE	5:33pm
30-Sep-05	016688189243	instituto koala	Umar Arce	Le Greca	6:04pm
30-Sep-05	017773180830	instituto koala	Umar Arce	Le Greca	6:04pm
3 de Octubre	017222155570	Framboyan / Pedido	Sandra	Le Greca	11:28am
3 de Octubre	017222155570	L. P. de Yante	Miss Abigail	ISAAC	10:00am
3 de Octubre	017222097357	L. P. de Yante	Miss Monica	ISAAC	10:07am
3 de Octubre	01722152235	Pedido	Abigail	ISAAC	10:10am
3 de Octubre	017221044501	Mulo de equinacado	Umar Arce	ISAAC	10:01am
3 de Octubre	017222704200	Checkar Pedido	Miss Claudia Dato	ISAAC	10:17am
3 de Octubre	0172107297	Coebam Toluca	Beatriz Galvez	ISAAC	10:27am
3 de Octubre	017222704200	Cocylem San Felipe	Alejandro Uru	ISAAC	10:50am
4 Oct-05	014443159150	Cantidad de libros	Exequiel Gomez	ISAAC	3:27pm
3 de Oct		Mandar Fax	Lety	Die Greca	10:50am

Formato 12: De control de Llamadas a números celulares y ID

## **UNIDAD III: EL PLAN DE VENTAS**

### **3.1 Objetivos de Ventas.**

Lograr que la empresa BODELI OSNAYA obtenga un incremento del 12% en ventas de sus productos, en un periodo de un año a partir del corte, equivalente en pesos de \$ 20, 160, 000. 00

#### **3.1.1. Objetivos Específicos**

- ❖ Definir la estructura comercial de BODELI OSNAYA, comunicando con claridad las funciones y una descripción de las tareas de cada integrante del departamento de ventas.
- ❖ Establecer las necesidades de capacitación de los integrantes del departamento de ventas y su relación con el desarrollo requerido para cumplir con las metas fijadas.
- ❖ Reportar a la instancia superior las incidencias, logros y aplicación de estrategias alternativas.
- ❖ Difundir los resultados de las reuniones, donde los integrantes del área de ventas externan sus necesidades, inquietudes y sugerencias.
- ❖ Definir el sistema de remuneración para los vendedores, en función de las ventas para la obtención de resultados.
- ❖ Evaluar el rendimiento individual y grupal del área de ventas.
- ❖ Prospectar nuevos clientes.
- ❖ Recuperación de cartera.
- ❖ Servicio postventa (detección de necesidades, mantenimiento, etc.)
- ❖ Comenzar de nuevo el ciclo.

### **3.2. Políticas de Ventas.**

#### **1. Alta de Clientes**

Políticas: Todos los colaboradores responsables de levantar un pedido deben conocer, entender y aplicar la política, establecida de alta de clientes, antes de abrir una cuenta nueva.

#### **2. Cotizaciones**

Políticas: Asegurar que la elaboración de cotizaciones de productos y servicios proporcionados por BODELI OSNAYA sea considerando los mismos criterios.

El Coordinador de ventas deposita la facultad de elaborar las cotizaciones de los productos y/o servicios solicitados por el cliente en el departamento de ventas, por lo que todos los colaboradores del área comercial deben conocer, entender y aplicar esta política.

### 3. Autorización de Créditos

Políticas: Asegurar que las líneas de crédito sean autorizadas solo para aquellos clientes que demuestren capacidad de pago y sin que estas signifiquen un riesgo para la empresa

El jefe de crédito y cobranzas es el único facultado por la empresa, para el otorgamiento de líneas de crédito a clientes; de igual manera, es la función responsable de suspender, reactiva o cancelar las mismas y de la cobranza de las cuentas.

### 4. Descuentos

Políticas: Asegurar que la aplicación de los descuentos sea de acuerdo con la clasificación de los clientes de BODELI OSNAYA.

A partir de la entrada en vigor de la presente edición, todos los clientes de BODELI OSNAYA son clasificados por el monto de compra anual , de tal forma que la aplicación de los descuentos obedezca a los descuentos establecidos por la Dirección General. Todos los colaboradores responsables de levantar un pedido, realizar una cotización o de dar atención a clientes, deben conocer, entender y aplicar esta política.

### 5. Levantamientos de Pedidos

Políticas: Asegurar que el levantamiento de los pedidos de los clientes sea realizado bajo los mismos términos, según los formatos ya establecidos por BODELI OSNAYA.

Todos los colaboradores responsables de levantar un pedido deben entender y aplicar esta política para garantizar que los pedidos de los clientes sean tomados correctamente.

- ❖ No se realizan ventas sin factura.
- ❖ Los pedidos deben hacerse preferentemente por escrito y recibidos por fax debidamente requisitados en los formatos de pedido diseñados específicamente para ese fin.
- ❖ Los pedidos que se hayan realizado únicamente por vía telefónica no serán sujetos de revisión, cambios de producto o devoluciones.
- ❖ No se puede elaborar una Factura sin un Pedido autorizado por el cliente.
- ❖ No se pueden enviar Pedidos sin la autorización previa (firma), del departamento de Crédito y Cobranzas, y de la Gerencia de Ventas aprobando por ausencia de este último la Dirección Administrativa.

- ❖ No puede salir ningún pedido si no lleva anexa una factura.
- ❖ No se pueden elaborar Facturas por un monto menor a \$3,000.00 (Tres mil pesos 00/100 M.N.)
- ❖ El flete de mercancía solicitada será cubierto por BODELI OSNAYA, a excepción de aquellos en los que se solicite el envío de producto por algún medio diferente a los autorizados.

## 6. Facturación

Políticas: Aumentar la eficiencia de la facturación al eliminar las causas de error para los pedidos facturados.

Todos los colaboradores del área comercial de BODELI OSNAYA deben conocer, entender y aplicar las disposiciones de esta política para evitar la refacturación de pedidos, que por razones de cancelaciones, modificaciones o discrepancias se deban realizar.

## 7. Notas de Crédito

Políticas: Conforme se presenten, realizar las notas de crédito de acuerdo con los criterios establecidos y a través de los conductos adecuados.

Todos los colaboradores de BODELI OSNAYA, deben conocer, atender, y aplicar las disposiciones de esta política para minimizar la generalización de las notas de crédito.

- ❖ El jefe de crédito y cobranza genera una nota de crédito, cuando el pago del cliente sea en tiempo y sea merecedor de una bonificación o descuentos.
- ❖ Genere notas de crédito cuando:
  1. Cuando exista una negociación entre cualquier colaborador autorizado del área comercial y del cliente.
  2. Por descuentos autorizados por el Director General
  3. Por devoluciones.
- ❖ El personal del área comercial solicita la elaboración de la nota de crédito previa autorización del coordinador de ventas.

## 8. Gestión de Cobranza

Políticas: Asegurar que la cobranza sea realizada en tiempo y forma para mantener la estabilidad financiera de la empresa.

- ❖ El jefe de crédito y cobranza es responsable de recuperación de la cartera en los términos convenidos entre BODELI OSNAYA y el cliente, obteniendo apoyo de los agentes de ventas para realizar la cobranza

- ❖ El jefe de Crédito y cobranza recibe diariamente del jefe de almacén las facturas entregadas con su documentación comprobatoria.
- ❖ Separa las facturas por agente y localidad, las guarda en el expediente correspondiente para entregar a los agentes de ventas.
- ❖ En función de antigüedad de saldos, verifica el estado actual de cada una de las cuentas de los clientes, realiza la cobranza vía telefónica, y envía por fax y correo electrónico los recordatorios.

#### 9. Devoluciones

Políticas: Controlar de manera efectiva el producto devuelto por el cliente, a través de los conductos adecuados en la empresa.

Cada vez que se presente una devolución de mercancía el jefe de almacén es la única función con la autoridad definida para recibir tales devoluciones.

#### 10. Pago a Comisionistas

Políticas: Garantizar que el pago a los colaboradores contratados a comisión sea realizado con la oportunidad y claridad.

Todos los colaboradores sean contratados como AGENTE DE VENTAS deben conocer, entender y aplicar las declaraciones, disposiciones y cláusulas tanto de esta política como el contrato de comisiones, para evitar cualquier clase de controversia en el pago de sus comisiones por la distribución y comercialización de los materiales que la empresa proporcione.

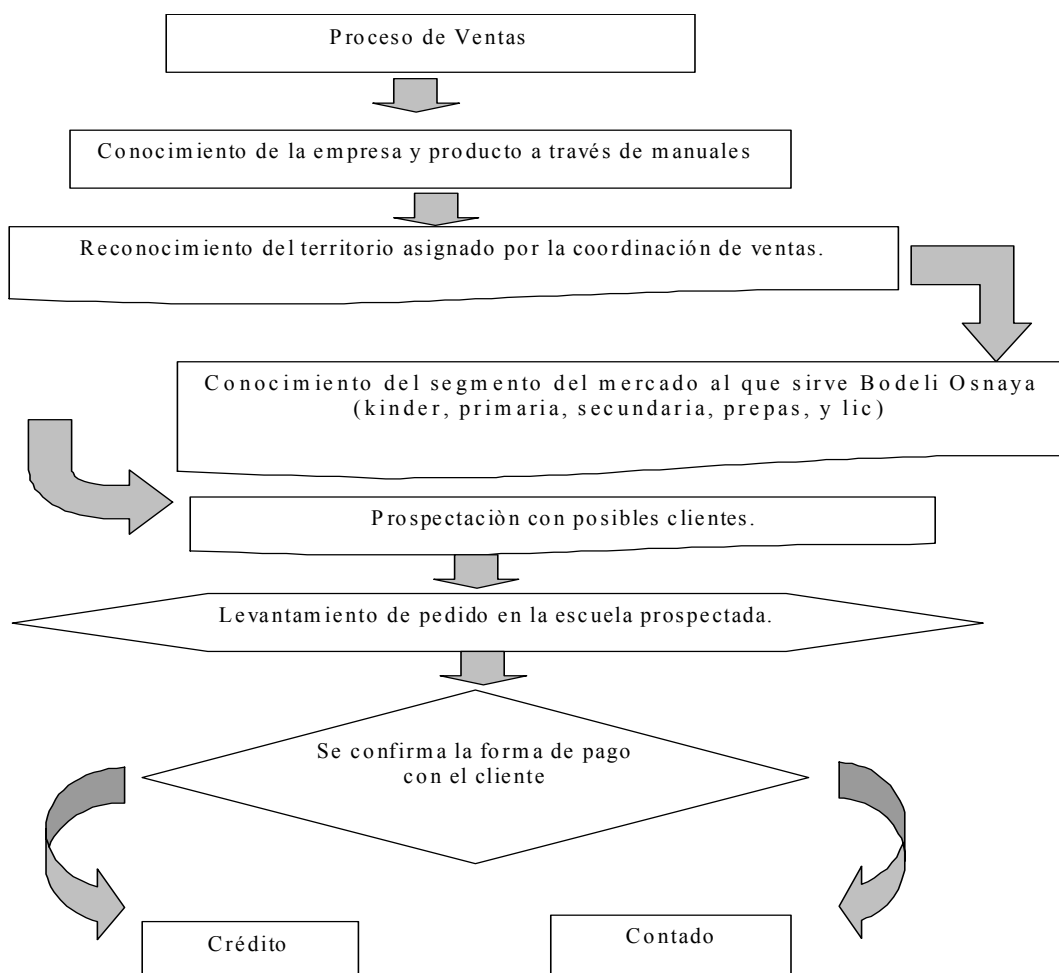
El procedimiento de las anteriores políticas de venta se incluye en los manuales propuestos para la empresa.

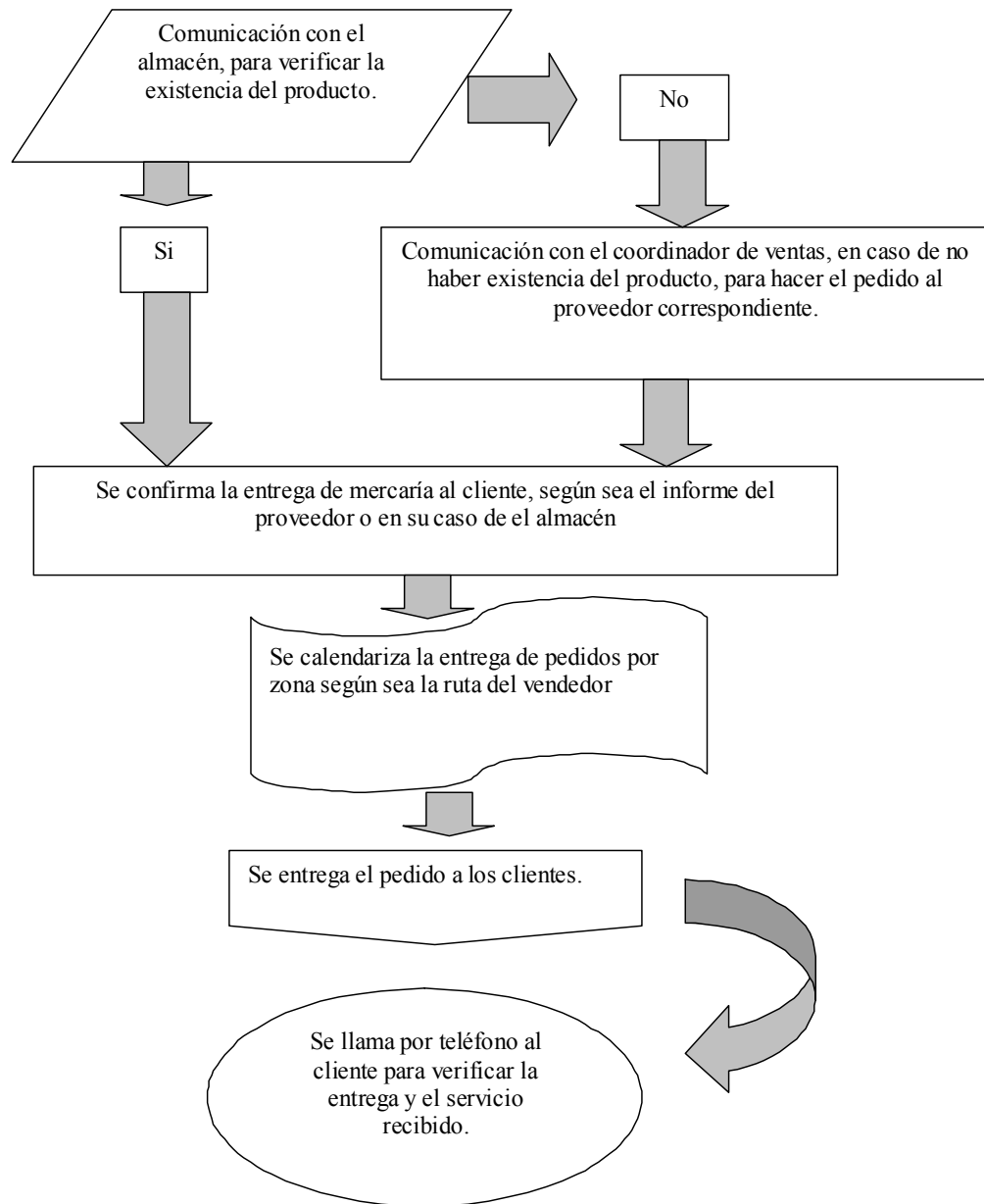
### **3.3 Proceso de Ventas**

1. Conocimiento de la empresa y producto a través de los manuales.
2. Reconocimiento del territorio asignado por la coordinación de ventas.
3. Conocimiento del segmento del mercado al que sirve BODELI OSNAYA (kinder, primaria, secundaria, preparatoria y universidades del sector privado en su mayoría).
4. Prospectación con posibles clientes.
5. Levantamiento de pedido en la escuela prospectada.
6. Se confirma la forma de pago con el cliente (crédito o contado)
7. Comunicación con el almacén, para verificar la existencia del producto.

8. Comunicación con el coordinador de ventas, en caso de no haber existencia del producto, para hacer el pedido al proveedor correspondiente.
9. Se confirma la entrega de mercancía al cliente, según sus necesidades particulares.
10. Se calendariza la entrega de pedidos por zona.
11. Se entrega el pedido a los clientes.
12. Se contacta al cliente para verificar el control de calidad del proceso.
13. Se evalúan los requerimientos de postventa.
14. Comenzar el nuevo ciclo para generar la recompra.

### 3.3.1. Diagramas del Proceso de Ventas





### 3.4. Asignación de la Fuerza de Ventas.

La estructura de la fuerza de ventas se asignó conforme al área geográfica y necesidades de demanda que exige el mercado. La fuerza de ventas está integrada por cuatro vendedores fijos y dos comisionistas por temporada alta en ventas, los cuales sólo se requieren cuando inicia el ciclo escolar y la demanda aumenta.

Cada vendedor tiene un área geográfica exclusiva, en la que maneja toda la línea de productos de BODELI OSNAYA a todos los clientes de ese territorio, definiendo claramente la tarea del vendedor y fijando sus



responsabilidades así como también se estimula la intención del vendedor al establecer relaciones comerciales locales.

Funciones:

Puesto: Vendedor.

Área: Fuerza de ventas.

Departamento: Publicidad y Ventas.

Jefe inmediato: Gerente de ventas.

Horario de trabajo: abierto.

Horario de alimentos: abierto.

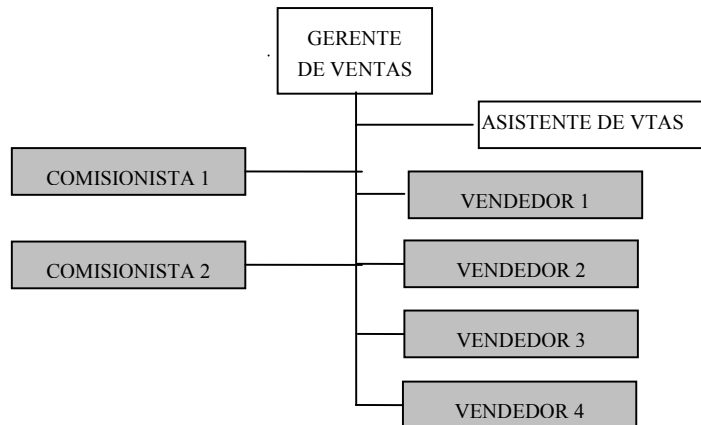
Lugar de trabajo: Oficina y campo.

Grado de estudios: Preparatoria y/o carrera técnica con conocimientos de ventas.

Experiencia: Mínima de un año.

Todos los vendedores deberán reportarse con el gerente de ventas, quien será encargado de las siguientes funciones:

- ❖ Preparar el plan y presupuesto de ventas.
- ❖ Establecer las metas y objetivos de la fuerza de ventas.
- ❖ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- ❖ Determinar el tamaño y la fuerza de ventas.
- ❖ Reclutar, seleccionar y capacitar al personal.
- ❖ Designar los territorios y establecer las cuotas de ventas.
- ❖ Motivar y guiar a la fuerza de ventas.
- ❖ Evaluar el desempeño.
- ❖ Condiciones de pago para vendedores.
- ❖ Monitorear la conducta ética y social de la fuerza de ventas.
- ❖ Calcular el monto de las comisiones para la fuerza de ventas.
- ❖ La promoción de nuevos productos.
- ❖ Supervisar los vendedores.
- ❖ Capacitación de la fuerza de ventas.
- ❖ Mantener actualizada la base de datos y generar los valores estadísticos que permitan medir la productividad y ejercer un control sobre la fuerza de ventas.



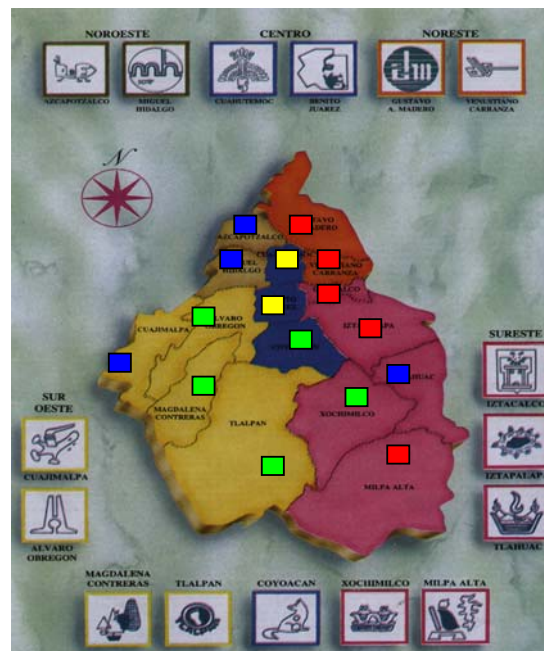
Estructura dentro del Organigrama de vendedores y Comisionistas

### 3.4.1. Determinación del Territorio de Ventas.

Una vez que la fuerza de ventas ha sido seleccionada se procede a trazar los territorios que serán divididos por delegaciones y por numero de escuelas privadas según se vea en el mapa. Esta división se hará para delimitar las zonas que deberán cubrir nuestra fuerza de ventas.

#### Territorios

- 1
- 2
- 3
- 4



<b>NUMERO DE ESCUELAS PARTICULARES EN LAS DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL</b>							
<b>DELEGACION</b>	<b>KINDER / PRIMARIA</b>	<b>SEC.GRAL.</b>	<b>BACHILLERATO</b>	<b>PROFECIONAL TEC.</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>TOTAL DE ESCUELAS</b>	<b>TERRITORIO</b>
BENITO JUAREZ	208	99	66	2	58	433	1
CUAUHTEMOC	108	65	91	2	73	339	1
MIGUEL HIDALGO	246	101	38	4	21	410	3
VENUSTIANO CARRANZA	48	27	10		2	87	4
ALVARO OBREGON	90	35	31	1	35	192	2
AZCAPOTZALCO			11		4	15	3
COYOACAN			44	4	21	69	2
CUAJIMALPA DE MORELOS			19		2	21	3
GUSTAVO A MADERO			58	2	26	86	4
IZTACALCO			8		2	10	4
IZTAPALAPA	73	51	35		6	165	4
MAGDALENA CONTRERAS	19	7	5		1	32	2
MILPA ALTA	10	2				12	4
TLAHUAC	35	9	12	1		57	3
TLALPAN	111	58	42	1	33	245	2
XOCHIMILCO	86	22	8		1	117	2
<b>TOTAL DE ESCUELAS</b>						<b>2290</b>	

### 3.4.2. Delegaciones del Distrito Federal

- ❖ Benito Juárez, delegación totalmente urbanizada y carente de reservas territoriales. Principales actividades: comercio, servicios de manufactura y construcción. Área. Población (2000), 360.478 habitantes.
- ❖ Cuauhtemoc, delegación dividida en dos zonas: una habitacional y otra que concentra un 69% de actividades económico-administrativas del Distrito Federal. Población (2000), 516.255 habitantes.
- ❖ Miguel Hidalgo, delegación residencial. Actividades principales: industria manufacturera y comercio. Población (2000), 352.640 habitantes.
- ❖ Venustiano Carranza, delegación donde se encuentra el Aeropuerto Internacional, el Palacio Legislativo y la Suprema Corte. Población (2000), 462.806 habitantes.
- ❖ Álvaro Obregón, delegación montañosa con numerosas barrancas. Gran densidad de población: 6.948,6 hab./km<sup>2</sup>. Tiene minas e industria cementera. Población (2000), 687.020 habitantes.
- ❖ Azcapotzalco, delegación ubicada al noroeste de la ciudad de México. Una de las zonas más contaminadas. Importante desarrollo industrial. Población (2000), 441.008 habitantes.
- ❖ Coyoacán, delegación de gran interés histórico. Una de sus principales industrias es la de materiales de construcción. Población (2000), 640.423 habitantes.
- ❖ Cuajimalpa de Morelos, delegación situada al oeste del Distrito Federal. De zona agrícola pasó a zona habitacional. Bosques de pino, oyamel y encino. Población (2000), 151.222 habitantes.

- ❖ Gustavo A. Madero, delegación casi totalmente urbanizada que forma parte del antiguo lago de Texcoco. Cuenta con el santuario de la Virgen de Guadalupe. Población (2000), 1.235.542 habitantes.
- ❖ Iztacalco, delegación con terreno agrícola, donde se produce maíz, frijol, avena y alfalfa. Cuenta con una amplia industria manufacturera. Zona habitacional. Población (2000), 411.321 habitantes.
- ❖ Iztapalapa, delegación con mínimas actividades agropecuarias. Industria química, de láminas de plástico, de alimentos para animales y de elaboración de vinos. Zona habitacional. Población (2000), 1.773.343 habitantes.
- ❖ Magdalena Contreras, La, delegación donde se produce maíz, frijol y alfalfa. Ganado vacuno y porcino. Actividad forestal e industrial. Zona habitacional. Población (2000), 222.050 habitantes.
- ❖ Milpa Alta, delegación donde el cultivo del nopal es la principal actividad. Producción: maíz, frijol, haba, papa, alfalfa y maguay. Ganadería. Población (2000), 96.773 habitantes.
- ❖ Tlahuac, delegación situada al suroeste de la entidad. Relieve plano de origen lacustre. Poco urbanizada. Producción: hortalizas, maíz y aves. Población (2000), 302.790 habitantes.
- ❖ Tlalpan, delegación situada al suroeste de la entidad, relieve semi montañoso, de clima frío. Producción: industria textil, farmacéutica, maderera y de muebles. Población (2000), 581.781 habitantes.
- ❖ Xochimilco, delegación situada al sureste de la entidad, de relieve semiplano de origen lacustre. Lugar turístico tradicional. Producción: plantas, flores y hortalizas. Población (2000), 369.787 habitantes.

#### Número de territorios

Los territorios se asignaron de acuerdo al número de escuelas particulares que se encuentran en cada delegación, repartiendo equitativamente las zonas y estructurando cada zona de modo que los vendedores puedan obtener la misma oportunidad de venta. Para lo cual se consultaron estadísticas de INEGI y pagina de Internet de la SEP, en donde se pudo corroborar cada delegación.

En cuanto a la ubicación se asignó rutas de desplazamiento que eviten la pérdida de tiempo y dinero para BODELI OSNAYA.

Serán delimitados cuatro territorios; cada uno cuenta con tres, cuatro o cinco delegaciones respectivamente, según sea el número de escuelas por delegación y la cuota designada para cada vendedor. Asignado un vendedor de planta por territorio, para poder captar un mayor número de clientes. En cuanto a los comisionistas ellos tendrán el área metropolitana y el resto del país ya que cuentan con su propia cartera de clientes. Y solo son necesitados en temporada alta.

Puntos focales apropiados y sus límites, asignación de vendedores

#### Territorio # 1 Representante Isaac Juárez

Esta integrado por las siguientes delegaciones: Benito Juárez, Cuauhtemoc. Cuenta con 772 escuelas particulares.

#### Territorio # 2 Representante Alejandro Hernández

Esta integrado por las siguientes delegaciones: Tlalpan, Xochimilco, Coyoacan, Magdalena Contreras y Álvaro Obregón Cuenta con 655 escuelas particulares.

#### Territorio # 3 Representante Juan Flores

Esta integrado por las siguientes delegaciones: Cuajimalpa, Miguel Hidalgo, Atzacapozalco y Tlahuac. Cuenta con 503 escuelas particulares.

#### Territorio # 4 Representante Juan Carlos Martínez

Esta integrado por las siguientes delegaciones: Gustavo A. Madero, Venustiano Carranza, Iztapalapa, Iztacalco y Milpa Alta. Cuenta con 360 escuelas particulares.

### **3.4.3. Determinación de la Cuota de Ventas.**

La cuota para los vendedores será ajustada para cada uno de acuerdo a factores tales como:

- ❖ Edad.
- ❖ Experiencia con la compañía.
- ❖ Otras experiencias en ventas pertinentes.
- ❖ Desempeño pasado, Circunstancias especiales.

La cuota requiere que el proceso para derivarla y las cuotas individuales sean aceptadas por los vendedores ya que sirve también para mejorar el desempeño, proporcionar un incentivo y ejercer control.

La cuota para los vendedores será basada en el incremento que se pretende tener del 12% según arrojen las nuevas actividades de los vendedores y sus ventas reales del año anterior, puesto que es una mejora en la organización de su tiempo, las cuales serán:

- ❖ Visitas a nuevos prospectos.
- ❖ Cuentas nuevas abiertas.
- ❖ Cuentas reactivadas.
- ❖ Exhibiciones presentadas.
- ❖ Visitas de servicio y Ofertas hechas.

Estas actividades nos darán como resultado una mayor eficiencia como lo muestra la siguiente tabla:

% Equivalente para cada vendedor	Venta anual comprobada	Incremento del 12%	Cuota anual propuesta
33.3% vendedor 1	\$ 6,000,000	\$ 720,000	\$ 6,720,000
27.7% vendedor 2	\$5,000,000	\$ 600,000	\$ 5,600,000
22.2% vendedor 3	\$4,000,000	\$ 480,000	\$ 4,480,000
16.6% vendedor 4	\$ 3,000,000	\$ 360,000	\$ 3,360,000
Total	\$18,000,000	\$ 2,160,000	\$20,160,000

#### 3.4.4. Determinación del Pronóstico de Ventas.

El pronóstico de ventas es la predicción de las ventas para un período dado: El período más común es el plazo corto esencialmente de un año. Los pronósticos guían las operaciones de una firma, ya que, la estimación de las ventas determina los compromisos que van desde la planeación de la producción, adquisición de materias primas, labor y equipo de capital, esfuerzo de mercadotecnia, publicidad, técnicas de ventas, y necesidades del inventario.

En la Empresa Bodeli Osnaya, este paso solo se lleva cabo de manera empírica, esto es, solo se incrementa generalmente el 10% sobre las ventas del año anterior

Esto es \$ 18,000.000.00 (ventas netas del año 2004)

Más incremento del 10 % \$1,800.000.00

Total \$19,800.000.00

#### 3.4.5. Determinación de Presupuesto de Ventas.

Una vez que un gerente ha identificado los costos y las reducciones del margen, asociados a la oferta de un determinado conjunto de atributos, puede establecerse un presupuesto de venta. La elaboración del presupuesto de ventas incluye varios pasos.

En la Empresa Bodeli Osnaya, este paso solo se lleva cabo de manera empírica, esto es, solo se destina la cantidad que se requiere “Salarios, comisiones, gastos de ventas y otros gastos”

Aproximadamente al año se destinan \$ 1,511.500.00

### 3.4.5.1. Tipos de Presupuestos.

A pesar de que existen tres tipos de presupuestos (Ejecutivo, Operativo y Técnico)

En esta empresa, solo se consideran los gastos fijos y variables, que conforman su presupuesto, estos representan \$ 1,515.500.00. Estos incluyen salarios, transportes, comisiones y otros gastos de ventas. Aproximadamente el 10 % del valor total de las ventas netas del año anterior (2004).

#### Calculo del Presupuesto de Ventas.

De lo anterior, y por necesidades prácticas, determinamos el presupuesto de ventas de Bodeli Osnaya (12 % incremento) en:

Ventas del año anterior	\$ 18, 000,000
Factores específicos de ventas	A) -800,000
	B) 500,000
	C) 600,000 E-5% Δ12 %

Sustituyendo en la fórmula:

$$PV = [(18, 000,000.00 + 300,000.00) 0.95] 1.12$$

$$PV = [(18, 300,000.00) * 0.95] 1.12$$

$$PV = 18, 300,000.00 * 1.64$$

$$PV = 19, 471,200.00$$

#### Cuadro del presupuesto de ventas.

Ventas del ejercicio anterior		\$ 18, 000,000.00
Factores específicos de ventas		
De ajuste (bajaron las ventas)	-800,000	(\$800,000.00)
De cambio (aumentaron las ventas) 500,000		\$500,000.00
Corrientes de crecimiento 600,000		\$600,000.00
Presupuesto con factores específicos de ventas		\$18, 300,000.00
Factores económicos		
Se consideran que las ventas disminuían un 5%		\$-915,000.00
Presupuesto hasta factores económicos generales.		\$17,385.000.00
Factores por influencia administrativa, se estima		
Un aumento del 12%		\$2, 086,200.00
Presupuesto de Ventas año 2006		\$19, 471,200.00

### 3.5 Tipos de pronósticos de ventas.

#### Por mínimos cuadrados

N	X	Y (Ventas)	XY	X2
2003	1	\$14,876,033.00	\$ 14,876,033.00	1
2003	2	\$16,363,636.00	\$ 32,727,272.00	4
2004	3	\$18,000,000.00	\$ 54,000,000.00	9
2005	4	\$19,471,200.00	\$ 77,884,800.00	16
4	10	\$68,710,869.00	\$179,488,105.00	30

$$P_v = [(V + F) E] A$$

P<sub>v</sub> = Presupuesto de Ventas.  
 V = Ventas del Año Anterior.  
 F = Factores Específicos de Ventas.  
 E = Fuerzas Económicas Generales.  
 A = Influencia Administrativa.

$$A = \frac{68,710,869 - (1,452,186.5 * 10)}{4}$$

$$A = \frac{68,710,869 - 1,452,186.5}{4}$$

$$A = \frac{53,289,004}{4}$$

$$A = \frac{\sum Y - B \sum X}{N}$$

$$A = 13,322,251$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$B = \frac{(4 * 179,488,105) - (10 * 68,710,869)}{(4 * 30) - 100}$$

$$B = \frac{30,843,730}{20}$$

$$B = 1,542,187$$

$$Y = A + Bx$$

AÑO	A	Bx	Y
2002	13,322,251.00	1,542,186.50	\$ 14,864,437.50
2003	13,322,251.00	3,084,373.00	\$ 16,406,624.00
2004	13,322,251.00	4,626,559.50	\$ 17,948,810.50
2005	13,322,251.00	6,168,746.00	\$ 19,490,997.00
2006	13,322,251.00	7,710,932.50	\$ 21,033,183.50



## **UNIDAD IV: CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS**

Para la capacitación de la fuerza de ventas se recomiendan los siguientes manuales.

- ❖ Manual de Capacitación para la Fuerza de Ventas y
- ❖ Manual de Políticas y Procedimientos

*Nota: Ambos manuales podrán ser consultados directamente en la empresa Bodeli Osnaya, por cuestión de confidencialidad*

## **UNIDAD V: LA PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS**

El presente Plan tiene como objetivo desarrollar estrategias innovadoras para fortalecer las debilidades encontradas en el Planteamiento del Teórico, implementándose estas en función a las necesidades y recursos de Bodeli Osnaya con el fin de ser aplicadas para el mejoramiento de la misma

### **Misión**

Atender eficaz y eficientemente los pedidos de nuestros clientes, nuestro personal de servicio al cliente esta capacitado para atender cualquier duda con respecto al material oferente, del mismo modo que nuestros representantes de ventas.

### **Visión**

“Lograr posicionarse en los primeros lugares de la comercialización de libros especializados de idiomas a nivel nacional”

### **5.1. Análisis de la Industria.**

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir estrategias superiores. y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

Es importante no limitarse a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, en la actualidad hay que considerar fuerzas contrarias.

En primer lugar se estudiará la situación que guarda el negocio respecto a las fuerzas que lo envuelven, a fin de tener claro qué presiones cabe esperar y cómo afectan a la empresa, qué se recomienda para evitar o contrarrestar su influencia.

En segundo lugar se vuelve la vista al interior de la empresa con el propósito de identificar cuál es su ventaja competitiva, entendida como la capacidad para llevar al mercado un producto mejor o a un menor precio que el de la competencia. Para tal fin se requiere revisar de qué recursos o habilidades especiales se cuenta, o qué posición privilegiada ocupa, para de ahí aclarar a qué capacidad distintiva dan lugar y qué beneficio de interés se puede llevar al cliente.

Los resultados de estos trabajos se integran más tarde con el análisis de mercado y el estudio del perfil del producto para dar forma a la estrategia competitiva.

Por lo tanto, lo que se propone es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Actualmente BO ocupa la cuarta fuerza de ventas dentro del mercado de distribución de libros, superado solamente por DAFSA, DELTI y Librerías New Option
2. Poder e influencia de cada fuerza: En que forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión. Las empresas que compiten directamente con BO tienen acceso a las mismas editoriales que BO, las oportunidades en este caso es la captación de clientes potenciales para así obtener una mayor participación en el mercado, desarrollar nuevos productos. Cabe mencionar que es importante considerar las amenazas a las que se enfrenta BO tales como devaluaciones debido a que los precios van en función al tipo de cambio ante el dólar; el crecimiento de la competencia, cambios en las disposiciones misceláneas.
3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición. En este caso BO se encuentra respaldada por las siguientes características: Alto índice de ventas, cuenta con precios competitivos, otorga créditos y descuentos atractivos a sus clientes, posee solvencia económica, cuenta con amplia gama de productos, es importador directo, no presenta resistencia a los cambios y tiene apertura a la tecnología y vanguardia en función a nuevos productos.
4. Competidores directos: Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, BO implementa el otorgar mejores precios, variedad en los productos que ofrece, participa en eventos editoriales, tales como ferias, exposiciones, además de que cuenta con fuerza de ventas con nivel competitivo.
5. Nuevos competidores. Lo posible a la inminente entrada de nuevos competidores con frecuencia constituye una amenaza a la cual se enfrenta BO, ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad. Es muy importante tomar en cuenta la prospectación de nuevos clientes para obtener mayor participación en el mercado además de considerar que existe la empresa Isi Pack, en donde uniendo esfuerzos puede permitir el eficientar el uso de sus recursos.

6. Proveedores. Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al elevar los precios o al limitar la calidad de los productos o servicios que proporcionan. BO cuenta con una buena relación con sus proveedores y con esta situación es posible el obtener créditos y descuentos; Es importante considerar las disposiciones misceláneas vigentes y el tipo de cambio del peso ante el dólar.
7. Clientes. Lugar que en múltiples casos es ocupado por los canales de comercialización, usan su poder de negociación para forzar los precios a la baja o al exigir mejor calidad y mejores servicios, BO proporciona créditos, descuentos y es importante considerar el servicio que proporciona.
8. Posición competitiva. Puede afectar significativamente a la empresa, lo cual se debe valorar la capacidad de BO para resistir, contrarrestar o evitar la influencia negativa que enfrenta. Se debe de considerar que BO ocupa la cuarta fuerza de ventas dentro del mercado de distribución de libros.

En los casos de un proveedor poderoso se pone a consideración la capacidad de la empresa para asimilar las condiciones impuestas o para negociar un trato más favorable, además de estudiar la posibilidad de romper ligaduras y buscar formas alternas de aprovisionamiento, tales como el otorgamiento de créditos, descuentos, el nivel de compras es alto y esto permite condiciones favorables.

De igual forma, ante un comprador fuerte se revisa la capacidad de resistir sus condiciones o de llegar a una mejor negociación, además de pensar en abrir nuevos canales o de buscar nuevos clientes. Se consideran los créditos que BO proporciona a 30, 60 y 90 días, capacidad de pago, volumen de solicitudes de pedidos.

Ante la amenaza de un nuevo competidor, se deberá de tomar en cuenta la ampliación de participación en el mercado, el a los nuevos clientes, mayor servicio en el proceso de venta y la alianza con la empresa ISI Pack.

9. Ventaja competitiva. Respecto a los competidores actuales y productos sustitutos, lo que se debe estudiar es con qué ventaja competitiva se cuenta para hacerles frente y superarlos en algún espacio del mercado con un producto apropiado, tomando en cuenta las ventajas competitivas de la empresa.

Como complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esta base construir una estrategia viable y poderosa. Tales ventajas son las siguientes: alto índice de ventas, amplios márgenes de utilidad que permiten otorgar descuentos a clientes y proporcionar precios competitivos, también BO otorga créditos a sus clientes, es distribuidor de las mejores editoriales del mercado, es importador directo, posee amplia línea de productos.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se necesita para ser más competitivo y de esta forma realizar la implementación de nuevas estrategias.

Las estrategias buscarán como explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

Sobre las cifras de librerías y otros puntos de venta del libro en México.

Entre la información que arroja el Directorio de librerías y otros puntos de comercialización del libro en México se encuentra que:

- ❖ 606 son librerías y oficinas de venta y distribución de libros.
- ❖ Que de éstas, 65 cuentan con 406 sucursales en los distintos estados del país.
- ❖ 36 son librerías universitarias.
- ❖ 135 son librerías y expendios de las propias editoriales.
- ❖ Y 269 son otros puntos de venta.

Por áreas geográficas, además de la Ciudad de México, el Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Veracruz son los estados con mayor número de librerías y puntos de venta, mientras que Colima, Tlaxcala, Nayarit, y Baja California Sur con menos de 10 en cada caso, son los que tienen menos.

El Distrito Federal concentra el mayor número de puntos de venta en todas las modalidades. Con 545 en total, 342 son librerías y oficinas de venta y distribución de libros, 13 son librerías universitarias, 84 librerías y expendios de las propias editoriales y 106 otros puntos de venta. El Estado de México ocupa el segundo lugar por número de puntos de venta con 98 en total y mayor cantidad de librerías, expendios de editoriales y otros puntos de venta

El estado de Jalisco es el tercero en el país por puntos de venta con 72 en total y el estado de Nuevo León es el cuarto con 66, pero el estado de Veracruz, en quinto lugar por total de puntos de venta, cuenta con mayor cantidad de librerías y oficinas de venta.

En lo que se refiere a modalidades de establecimientos comerciales, después del Distrito Federal, Jalisco y San Luís Potosí tienen la mayor cantidad de librerías universitarias, con tres cada uno. En cuanto a librerías y expendios de editoriales, el Estado de México y Puebla ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente, después de la capital del país.

Puntos de comercialización del libro por zonas geográficas:

<b>Estado</b>	<b>Librerías y oficinas de venta</b>	<b>Librerías universitarias</b>	<b>Librerías de editoriales</b>	<b>Otros puntos de venta</b>	<b>Total</b>
Distrito Federal	342	13	84	106	545

Estado de México	62	2	11	23	98
Jalisco	51	3	5	13	72
Nuevo León	46	1	5	14	66
Veracruz	50	-	5	5	60
Guanajuato	38	1	5	7	51
Baja California Norte	42	-	-	4	46
Chihuahua	31	-	2	9	42
Puebla	28	-	6	9	43
Querétaro	30	1	1	6	38
Tamaulipas	27	-	2	4	33
Coahuila	24	1	1	6	32
Yucatán	19	1	1	6	27
Michoacán	15	1	1	9	26
San Luis Potosí	19	1	-	4	24
Morelos	18	1	-	4	23
Sinaloa	15	3	2	2	22

Sonora	18	-	-	3	21
Guerrero	15	-	1	4	20
Aguascalientes	13	-	-	7	20
Chiapas					
Hidalgo	17	1	-	1	19
Durango	16	-	-	3	19
Tabasco	14	1	1	3	19
Oaxaca	9	-	-	8	17
Quintana Roo	9	1	1	2	13
Zacatecas	7	1	-	4	12
Baja California Sur	8	1	-		9
Nayarit	6	-	-	-	6
Campeche	4	-	-		4
Tlaxcala	2	1	-	-	3
Colima	2	1	-	-	3
Total	1,012	36	135	269	1,452

### **Industria editorial**

El comercio internacional de libros de México está altamente concentrado (como casi todo el comercio exterior mexicano) con un principal socio, Estados Unidos, y un número relativamente reducido de socios menores. A ello habría que añadir el proceso de concentración y de transnacionalización de la industria editorial mexicana. Se necesitan acciones y políticas públicas con visión de Estado al interior de México, así como acciones conjuntas a nivel latinoamericano para impulsar la producción y la distribución/comercialización de libros.

La nueva etapa de desarrollo del capitalismo, en general, ha producido la mayor desigualdad histórica entre los países del mundo. La inequidad mundial en riqueza y en el acceso de la población a los beneficios del progreso, se refleja en una desigualdad correspondiente en el desarrollo de las industrias culturales y en el acceso diferencial de los ciudadanos a estas fuentes de entretenimiento, información y educación.

Según el Informe Mundial de Cultura de la UNESCO de 2001, la mitad de los países del mundo produce anualmente, en promedio, menos de un libro por habitante; 30% genera entre uno y tres libros, en tanto que 20% elabora cuatro o más libros por persona. Alrededor de 60% de los países poseen menos de 50 copias de libros de texto por cada mil habitantes, mientras que en 20% hay en promedio más de un libro de texto por cada habitante.

Las desigualdades existentes en el orden mundial producen intercambios in equitativos.

Se puede advertir un déficit, no muy pronunciado, que en realidad producen los dos socios menores de esta agrupación internacional (Canadá y México), pues Estados Unidos es el principal exportador de impresos en el mundo.

Datos de La Cámara Nacional de La Industria Editorial Mexicana (CANIEM) muestran algunos indicadores del sector privado mexicano en los años 1999 y 2000, que hacen patente una disminución en la producción tanto de títulos (-11.5%) como de ejemplares (-15.2%), así como un menor dinamismo en el comercio exterior, pues disminuyeron considerablemente las exportaciones y las importaciones de ejemplares. De hecho, esta tendencia comenzó a acentuarse desde la crisis de mediados del decenio pasado, pues según otro informe de la CANIEM, el valor de la producción editorial pasó de 630 millones de pesos registrados en 1994 a 403 millones en 2000. Las ventas descendieron de 543 millones de pesos a 362 millones durante el mismo periodo. El sector editorial mexicano ha estado, en los últimos años, disminuyendo su producción y su presencia internacional.

La desfavorable evolución de la producción y las ventas incidió en una reducción importante del número de editores, pues de 423 existentes en 1991 sólo se contabilizaron 237 en 1999.

Si se considera que en 1991 se produjeron 21 mil 500 títulos, y para el 2001 esta cifra fue ya solamente de 15

mil 937, se tiene una idea de que estamos hablando prácticamente de una "década perdida para la industria editorial en México."

La situación para editores y libreros empeora si se tiene en cuenta la contribución de la piratería y el fotocopiado, pues se calcula que "México ocupa el tercer lugar mundial en el fotocopiado, producción y comercialización de productos editoriales piratas", lo que "representa un daño económico anual de mil 250 millones de pesos para los libreros y 950 millones de pesos para los editores". En la medida en que se ha ido reduciendo la producción y el mercado de libros en México, han desaparecido las empresas. Así, mientras que oficialmente (tanto por parte del gobierno como de la Cámara respectiva) se considera que hay alrededor de 400 librerías en el país, una investigación del Grupo Noriega Editores arroja que en realidad existen 366 establecimientos donde se venden libros, de los cuales solamente 151 pueden clasificarse estrictamente como librerías. Es verdaderamente alarmante este dato y significa que la producción y el comercio de libros necesitan mucho más que fuerzas del mercado para volver a crecer y posicionarse como un sector económicamente sano de las industrias culturales.

Se nota claramente que, a raíz de la crisis de fines de 1995, hubo una disminución enorme en las importaciones; después crecieron juntas importaciones y exportaciones por unos tres años y luego se separaron, y otra vez México es un importador neto de libros. Más ampliamente, las ramas del papel, imprentas y editoriales continúan siendo deficitarias frente al exterior.

Es también clara la reducción de los intercambios a raíz de la crisis de 1995, y después nuevamente el crecimiento de las importaciones de nuestro socio del TLCAN, que es el país al que más le compramos libros. Desde luego, la mayor parte de las importaciones de Estados Unidos son libros necesariamente traducidos, pues la población mexicana no lee mayoritariamente en inglés. Dice el informe de la CANIEM:

Durante el año 2000, los editores de libros del sector privado publicaron mil 784 títulos que fueron escritos originalmente en otros idiomas y traducidos al español, mientras que sólo 33 títulos originalmente escritos en español y editados en México fueron cedidos para traducción a otros idiomas en el extranjero.

De lo anterior resulta que por cada título mexicano traducido a otros idiomas, hubo 54 títulos extranjeros traducidos en México, por lo que la balanza de comercio intelectual con otras lenguas continúa siendo muy negativa.

Ahora bien, añade el informe que más de 90% del total de traducciones, tanto en títulos como en ejemplares, proviene del inglés, al que muy de lejos le siguen el francés y el portugués.

Después de Estados Unidos, nuestro siguiente proveedor de libros es España, del cual somos a la vez el primer país comprador, pues en los últimos años México sustituyó a Argentina como su principal cliente en el sector editorial. Los principales compradores son Argentina, Chile y Estados Unidos. España no alcanza a



aparecer, pues contribuye con un porcentaje muy pequeño. De Estados Unidos, somos el quinto lugar como destino de sus libros exportados, mientras que en términos de sus fuentes de importación ocupamos el lugar número 13. Sin embargo, en términos más amplios de la industria de la edición y la imprenta, México es ya el segundo mercado de Estados Unidos, tanto de importaciones como de exportaciones.

## 5.2. El Análisis DAFO

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p>Carece de un sistema de administración integral.            No existe delegación de funciones.            Personal insuficiente en el área de ventas, para cubrir la alta demanda del ciclo escolar.            No existe un perfil definido en la descripción de puestos y funciones.            No hay una delegación de autoridad para cada puesto.            Carece de un portal Web completo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienda.</li> <li>✓ Catalogo en línea.</li> <li>✓ Seguimiento de pedidos.</li> <li>✓ Contactos.</li> <li>✓ Atención a clientes.</li> </ul> <p>Su participación de mercado es limitada.            Carece de logística en función al alto volumen de entregas.            Eventos promocionales insuficientes.            No existe el área de relaciones públicas.            Rezago de mercancía.            Periodo de ventas en función del ciclo escolar.            Responsabilidad ilimitada del Director General.</p>	<p>Alto índice de ventas.            Amplios márgenes de utilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descuentos a clientes.</li> <li>✓ Negociación.</li> </ul> <p>Precios competitivos.            Otorgamiento de créditos.            Distribuidor de las mejores editoriales del mercado.            Distribuidor mayorista.            Solvencia económica.            Disponibilidad al cambio.            Amplia línea de productos.            Capacidad de contratar nuevo personal de Ventas (Outsourcing).            Posibilidades de alianza con Isi Pack.            Se cuenta con un seguro contra (robo, incendio, etc.).            Contratación de un equipo de asesores.            Elaboración e implementación de un sistema de administración, basado en manuales de políticas y procedimientos.            Implementación de una base datos de clientes actuales y potenciales.            Implementación del área de Relaciones Públicas.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Precio basado en el tipo de cambio.            Crecimiento de la competencia.            Desastres naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temblores.</li> <li>✓ Huracanes.</li> <li>✓ Tsunamis etc.</li> </ul> <p>Alto índice delictivo.            Reproducción ilegal de libros (copias).            Periodo de elecciones presidenciales.            Devaluación.            Adecuación a la miscelánea fiscal.            Escuelas privadas donde desarrollan el material de trabajo.</p>	<p>En México no hay impuesto para libros.            Posibilidad de captar nuevos clientes potenciales.            Mayor participación de mercado.            Desarrollo de nuevos productos.            Eventos promocionales patrocinados por editoriales extranjeras.            Cursos informativos del producto para los profesores patrocinado por las editoriales.            Venta especializada (debido a las necesidades del mercado, es indispensable el aprendizaje de los idiomas).            Se cuenta con productos de vanguardia.</p>

### **5.3. Resultado del Análisis del Mercado.**

#### Análisis de mercado

Conforme al anterior análisis del Macro ambiente y las variables que afectan directa e indirectamente a la empresa Bodeli Osnaya, hemos detectado que existe una inadecuada administración, ya que no están definidos los puestos, las funciones y autoridad que debiera realizar cada integrante de la empresa.

Debido a esto la responsabilidad la asume el Director General, por lo tanto es necesario reestructurar su administración e implementar manuales de políticas y procedimientos, para un crecimiento interno. Asimismo es de suma importancia crear un puesto de Relaciones Públicas el cual realice, coordine y evalúe eventos promocionales dirigidos a los clientes potenciales y reales de la misma empresa.

La contratación de personal temporal para la fuerza de ventas, quien podrá cubrir mayor territorio e incrementar la participación de mercado, a través de la captación de un mayor número de clientes.

Por otro lado el uso de Internet, tiene la capacidad de captar clientes no solo de manera nacional sino de forma Global; creando e implementando un portal Web que permita tener presencia en la red y mezclando el uso e implementación e intercambio de bases de datos comerciales.

Con estas actividades y tráfico de pedidos deberá incrementarse, por lo tanto la posible alianza con su filial Isi Pack reduciría gastos, tiempo y eficientará la infraestructura de la compañía.

#### **Objetivo general**

Implementar la administración integral de BODELI OSNAYA, así como la aplicación de las estrategias que logran una mayor participación de mercado y un incremento en ventas del 12% en un periodo de un año.

Con este plan estratégico de ventas se propone:

#### **Objetivos específicos**

- ❖ Reestructuración de funciones y delegación de autoridad de puestos.
- ❖ Implementación de políticas y procedimientos de ventas.
- ❖ Alianza con Isi Pack creando un corporativo.
- ❖ Captación de clientes potenciales.
- ❖ Creación de un portal Web.

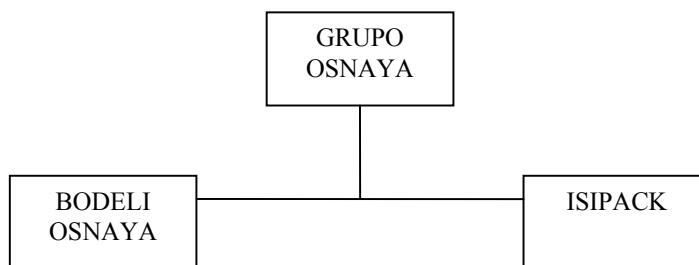
## 5.4. Estrategias

### 5.4.1 Estrategia de creación del “Corporativo Osnaya”

Después de detectar una carencia de logística en función al alto volumen de entregas de pedidos y siendo Bodeli un distribuidor mayorista, contemplando la amplia línea de productos que maneja se presenta lo siguiente:

Estrategia:

Crear un corporativo “Grupo Osnaya” con la alianza entre Bodeli e Isipack para tener el mejor canal de distribución y logística para nuestros clientes.



Tácticas:

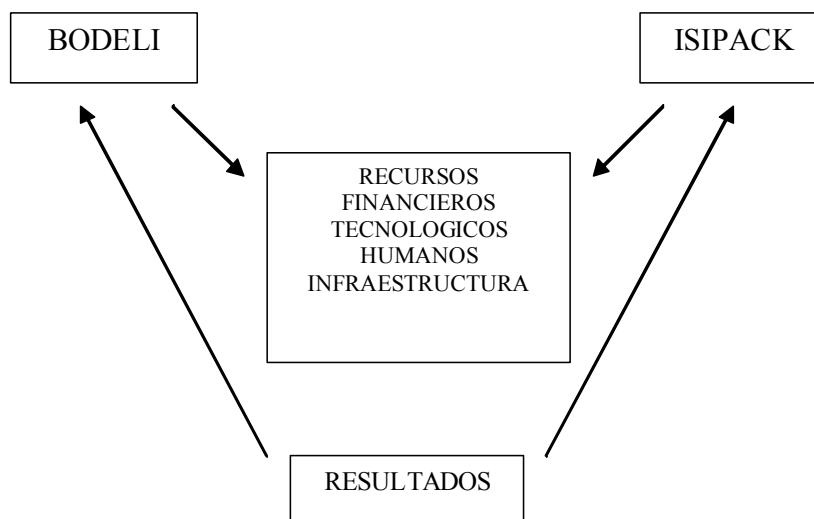
Se creará la fusión de ambas empresas sustentado en la experiencia de los vendedores de Bodeli Osnaya y en la eficiencia de operaciones de Isipack.

Se expandirán sin perder independencia y flexibilidad.

Se distribuirán los pedidos que los vendedores no puedan surtir en una sola entrega.

Se ofrecerá un servicio de excelente calidad.

Se brindará al cliente una solución integral de logística.



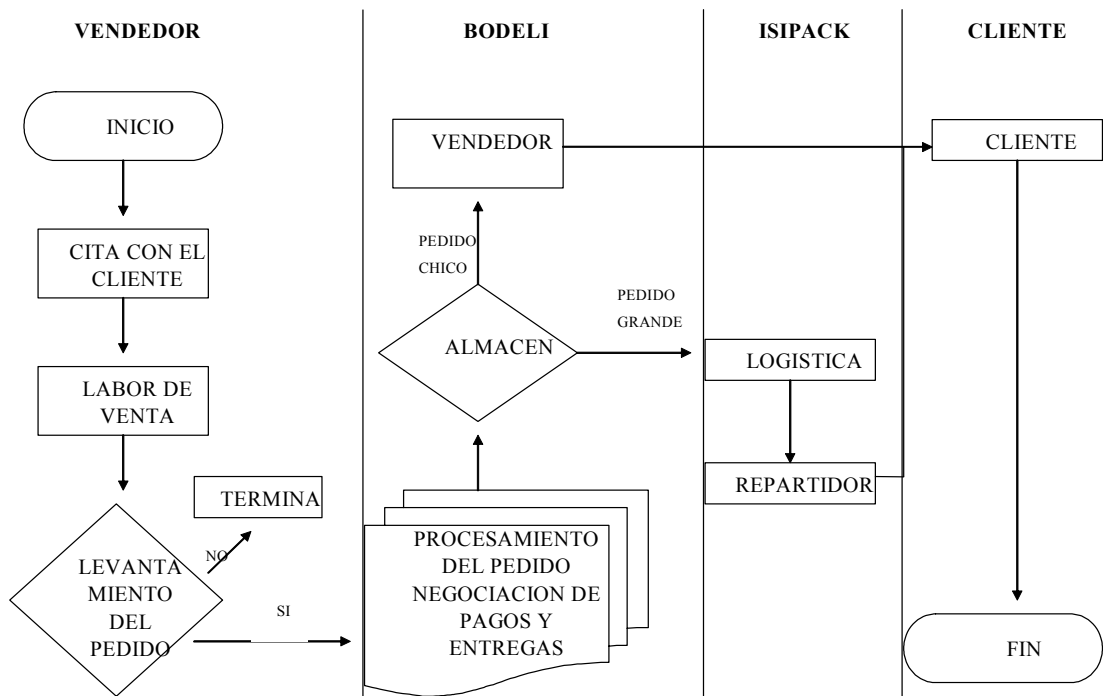
**CRONOGRAMA**

Los encargados de llevar a cabo esta actividad serán el Gerente de Ventas y el encargado de almacén, en caso de ser un pedido mayor se involucrara al área de Logística de Isipack.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE GRUPO OSNAYA**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENERO				FEB				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la Estrategia	Director General	■															
Aprobación de la Estrategia	Director General																
Aplicación de la Estrategia	Gerente de Ventas																
Evaluación de la Estrategia	Gerente de Ventas																

**PROCEDIMIENTO DE UNA VENTA Y/O SERVICIO HECHO COMO ALIANZA:**



MEDIDAS DE CONTROL

El siguiente formato será medida de control para Almacén de Bodeli Osnaya.

Clave		Cantidad	Descripción	Total	Autorizó
Elaboro		Reviso		Autorizo	
Firma Almacén		Firma ISIPACK		Firma Cliente	

Clave		Cantidad	Descripción	Total	Autorizó
Elaboro		Reviso		Autorizo	
Firma Almacén		Firma ISIPACK		Firma Cliente	

El siguiente formato será medida de control para logística de ISIPACK y el cliente.

Clave		Cantidad	Descripción	Total	Autorizó
Elaboro		Reviso		Fecha de Entrega	
Firma Almacén		Firma ISIPACK		Firma Cliente	

Clave		Cantidad	Descripción	Total	Autorizó
Elaboro		Reviso		Fecha de Entrega	
Firma Almacén		Firma ISIPACK		Firma Cliente	

**5.4.2. Estrategia de Maximarketing:**

Término propuesto por Rapp y Collins (1987, 1994) y que es aplicable a las actividades de marketing en mercados muy segmentados. Supone una utilización intensiva de bases de datos para seleccionar los segmentos más deseables y llevar a cabo sobre ellos intensas acciones de promoción y venta directa. (estadistico.com). Incrementar la participación de mercado de Bodeli Osnaya.

Tácticas

- ❖ Se adquirirán bases de datos actualizadas de todas las escuelas particulares del Distrito Federal, que contenga la siguiente información.
- ❖ Número de escuelas en cada Delegación.
- ❖ Dirección.
- ❖ Teléfono.
- ❖ Nombre del director (contacto).
- ❖ Nivel de estudios.
- ❖ Ubicación por Delegación y Colonia.
- ❖ e-mail.

Se clasificará la información en clientes reales y potenciales.

Se establecerán los territorios según la ubicación, de cada escuela.

Asignaremos a cada vendedor el número de escuelas por territorio establecido en cuanto a su cuota de ventas.

Los vendedores realizaran 5 visitas al día para la prospección de nuevos clientes.

Se dará seguimiento telefónico a las escuelas ya prospectadas, para brindar un servicio de postventa.

Se dará mantenimiento a la base de datos cada 6 meses para corroborar que los prospectos sigan activos.

CALENDARIZACIÓN DE MAXIMARKETIG				
ACTIVIDADES	FEBRERO			
	1ª SEM	2º SEM	3ª SEM	4ª SEM
Adquirir la base de datos.				
Clasificación de clientes				
Establecer territorios.				
Asignación del territorio.				
Revisión y seguimiento de visitas				
Actualización de base datos				
OBSERVACIONES				

SUPERVISOR: GERENTE DE VENTAS

CALENDARIZACIÓN DE MAXIMARKETIG						
ACTIVIDADES	MESES					
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Adquirir la base de datos.						
Clasificación de clientes						
Establecer territorios.						
Asignación del territorio.						
Revisión y seguimiento de visitas						
Actualización de base datos						
OBSERVACIONES						

#### MEDIDAS DE CONTROL

De acuerdo con las actividades a realizar en la calendarización, se tomaran las siguientes medidas de evaluación.

Una vez, adquirida la base de datos se organizara la información para la asignación de territorios a los vendedores.

Hecho el ofrecimiento de los productos a las escuelas, se hará un sondeo para verificar (auditar) la prospección diaria y el seguimiento a los clientes.

El gerente de ventas supervisara que se realicen estas actividades en tiempo y forma, y se evaluarán con los diferentes formatos recomendados.

A continuación se presentan los siguientes formatos de control:



### FORMATO DE CLASIFICACION DE LOS CLIENTES

Fecha \_\_\_\_\_ Elaboro \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CLIENTE	CLIENTES REALES	CLIENTES POTENCIALES
<b>REVISADO</b>		<b>AUTORIZADO</b>



### FORMATO DE ORGANIZACIÓN DE TERRITORIOS

Fecha \_\_\_\_\_ Elaboro \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL VENDEDOR	TERRITORIOS			
	1	2	3	4
<b>REVISADO</b>		<b>AUTORIZADO</b>		



### FORMATO DE CONTROL DE VISITAS

Fecha \_\_\_\_\_ Nombre del vendedor \_\_\_\_\_

Escuelas prospectadas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Escuelas cautivas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 5.4.3. Estrategia Implementación de Outsourcing

Concepto: La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

De acuerdo al análisis DAFO se puede observar que una de las desventajas que tiene Bodeli Osnaya es la falta de personal en el área de ventas, en temporada alta. Para cubrir sus expectativas y así poder incrementar su participación de mercado. Por eso es importante implementar la estrategia de Outsourcing, sería

recomendable que personal especializado y altamente capacitado, apoye al departamento de ventas. Lograr una mayor participación de mercado, es vital para la empresa y para el logro de sus objetivos.

Outsourcing de Contratación de personal temporal para el área de ventas.

#### Fase 0. Inicio.

El problema que se identifica en Bodeli Osnaya es la falta de personal en área de ventas en temporada fuerte, que abarca el ciclo escolar, y es necesario la contratación temporal de vendedores con la finalidad de contar con un Equipo de ventas profesionales para que haya una mejor captación de clientes a través de:

- ❖ Relaciones Públicas.
- ❖ Atención a clientes.
- ❖ Negociación de la venta.
- ❖ Postventa.

Las personas que participaran en la realización del proyecto son:

- ❖ Director General
- ❖ Gerente de Ventas
- ❖ Asistente de ventas

Se le asigna al Gerente de Ventas como responsable del proyecto con auxilio de los departamentos de Crédito y Cobranzas, de Administración.

Esta fase se llevara acabo durante una semana.

#### Fase I. Evaluación.

Se analiza las empresas especializadas (externas) que sean más factibles para la contratación de vendedores, sometiéndose a una investigación, su experiencia y profesionalismo así como conocimiento en:

- ❖ Atención a clientes.
- ❖ Relaciones Humanas.
- ❖ Técnicas de Ventas.
- ❖ Negociación de la venta.

La consecución del proyecto se hará en base a la comparación del mejor precio.

Gerente de ventas será el responsable de la contratación de la compañía externa.

Esta fase se llevara acabo durante 1 semana.

#### Fase II. Planeación.

Después de la contratación (siguiente fase) se acordará con la empresa de outsourcing el número de vendedores y el tiempo de contratación de los mismos. Se especifica el procedimiento a seguir y los cursos de acción a realizarse, indicando tiempo y equipo de proyecto.

Los periodos de contratación serán durante los meses de julio-Noviembre que es el ciclo escolar de mayor demanda.

Se considera que es necesario contratar 4 vendedores y en un tiempo aproximado de 5 meses.

#### Fase III. Contratación.

Selección de un proveedor del servicio requerido y tomar en cuenta una segunda opción como respaldo a este.

El Gerente de Ventas se encargará de la elección de la empresa a contratar con el apoyo del Gerente Administrativo y la Autorización del Gerente General.

Para esta fase se requiere firmar un contrato donde se establezcan los niveles de servicio que ofrece la empresa externa, así como los tiempos y costos. Cabe mencionar que deberá existir un apartado de penalizaciones por retraso de actividades, ya que esta situación afectaría directamente a los intereses de Bodeli Osnaya.

El tiempo de prestación de este servicio será contratado durante 5 meses, en donde deberá comprobar una eficiencia aceptable en un periodo de prueba de 3 meses, después del término del contrato se analizará y evaluará para una nueva recontractación.

El tiempo para esta fase será de 1 semana.

#### Fase IV. Transición.

Una vez contratada la empresa, el paso siguiente es la transferencia de la responsabilidad de contratación de vendedores temporales donde se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada.

El lapso de tiempo que comprende (8 semanas), se espera que cada vendedor cuente con los conocimientos necesarios para el desempeño de su trabajo, así como las metas alcanzadas con la finalidad de realizar periódicas evaluaciones.

Durante el desarrollo laboral de los vendedores externos se deberá mantener comunicación constante con el Gerente Ventas.

El tiempo para la realización de esta fase será de una semana.

El personal involucrado y responsable son: Gerente de Ventas, Auxiliar administrativo de ventas.

Las fechas de iniciación serán a partir del mes de Julio hasta Noviembre (5 meses).

#### Fase V. Administración y revisión.

Revisión de contrato con la compañía externa, quedando de acuerdo con las cláusulas y penalizaciones establecidas.

Personal responsable de esta fase es del Gerente de Ventas y con la autorización del Director General.

Después se firmará y aceptará el contrato ya establecido. Para posteriormente poner en marcha el proyecto.

Evaluación de proyecto.

La evaluación la hará la compañía externa, la cual nos entregara un informe de desempeño periódico cada 2 semanas, del personal contratado. Donde se mencionara los logros obtenidos, las deficiencias del servicio otorgado y las recomendaciones para la corrección de estas.

La revisión directa se hará cada semana, en los cuales se evaluarán los beneficios obtenidos con respecto, a los gastos incurridos por la ejecución de esta actividad. Logrando aumento de nuevos clientes y recuperación de los clientes abandonados y perdidos.

Para evaluar los resultados finales siempre y cuando se hayan alcanzado las metas establecidas por Bodeli Osnaya. Se podrá renovar el contrato o rescindir.

#### DIAGRAMA DEL OUTSOURCING PARA LA CONTRATACION DE VENDEDORES.

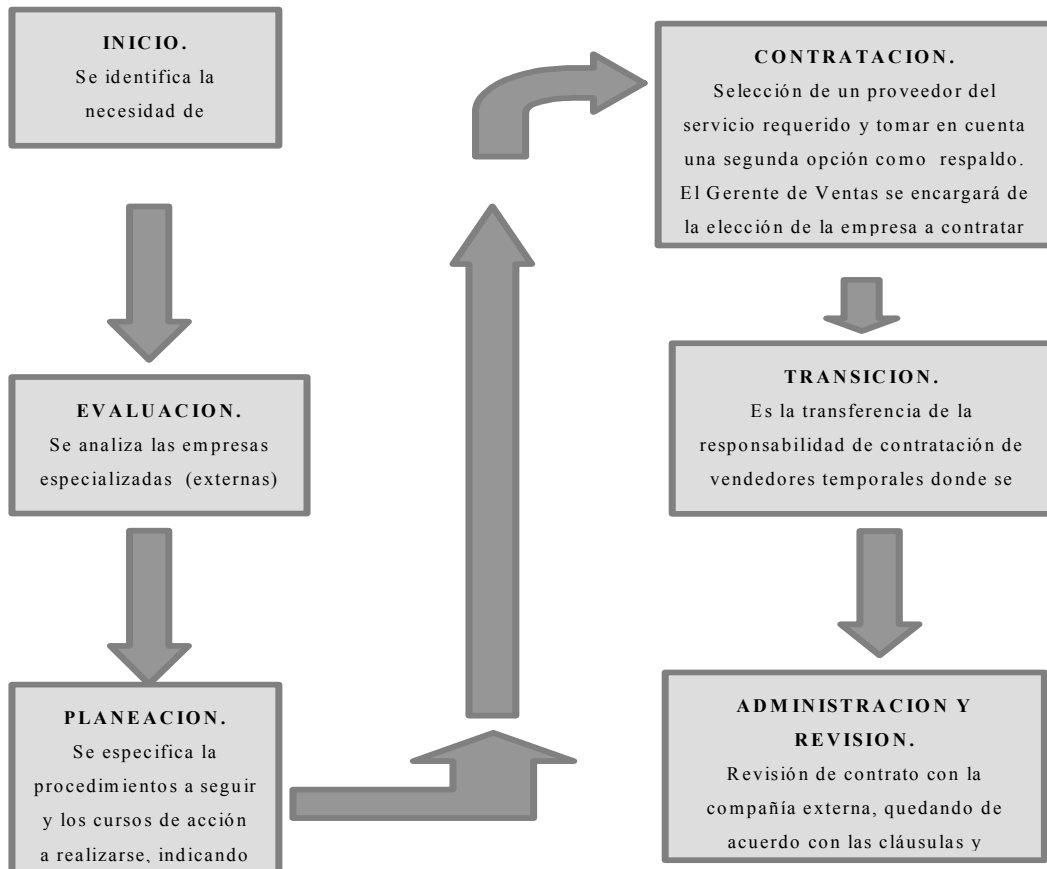
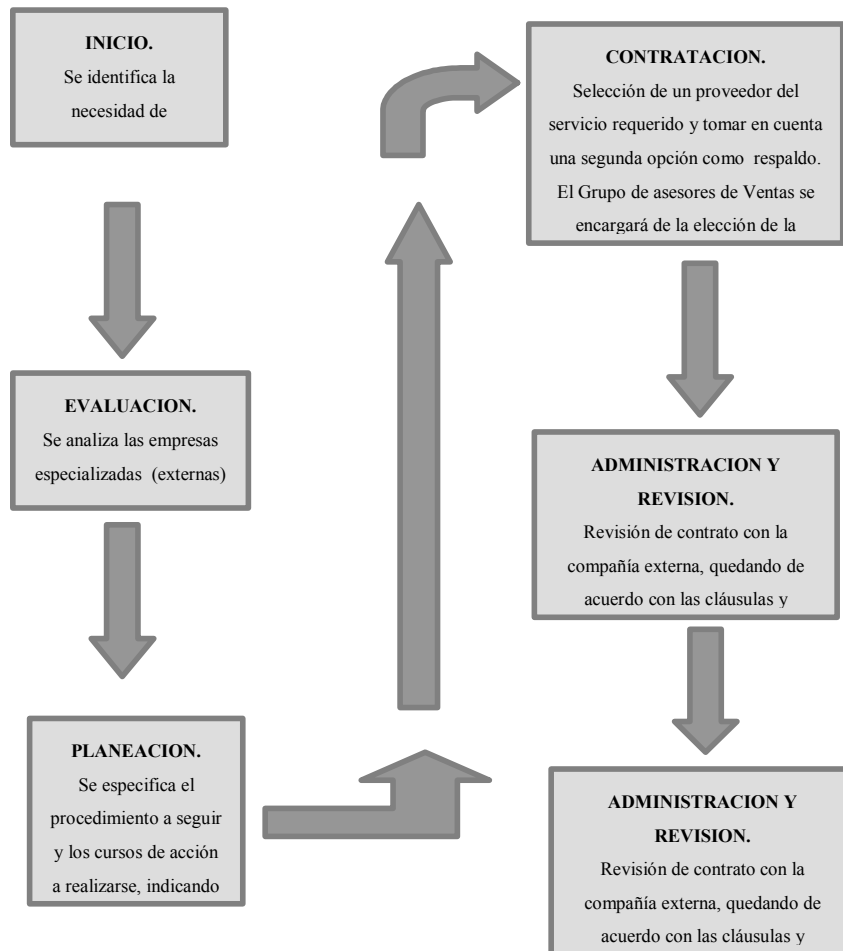




DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA CONTRATACION DE E-BUSSINES.



Analizamos a los seis mejores proveedores de servicios de WEB HOSSTING, de México, y después del mejor análisis estadístico y de rentabilidad (Costo Beneficio), determinamos que la mejor opción se encuentra en la compañía denominada elenlacehosting.com.

En ella podemos observar de manera eficiente la relación de los costos y los beneficios que se obtienen al contratar con la empresa elenlacehosting.com, los motivos son los siguientes.

Datos de la Empresa:

Compañía ubicada en la ciudad de Monterrey México, dedicada a ofrecer Diseño Web, Desarrollo de Herramientas de Internet y Webhosting (Hospedaje Web) para la Pequeña y Mediana Empresa (PyME).

Empresa formada por un grupo de profesionistas con amplia experiencia en la industria, ahora segmentada en

varias divisiones par dar una atención mas completa, nuestros servicios están enfocados a cualquier tipo de mercado, ya que contamos con soluciones de diseño, hospedaje, registro de dominios, manejo de bases de datos, multimedia y comercio electrónico.

Durante su trayectoria han obtenido reconocimientos como ser Hosting Partner de MySQL en América Latina, Distribuidor Autorizado de NIC-México, Top10 en México de Webhosting.info, TopHosts.com Platinum Member, lo que garantiza que su trabajo es siempre profesional, de muy alto nivel y a un costo razonable.

Nuestra mejor carta de presentación es ser la compañía #6 de Hospedaje Web en México, como lo indica [www.webhosting.info](http://www.webhosting.info)

El servicio de Webhosting que se brinda es de nivel mundial, ya que cuentan con una alianza estratégica con [ev1.net](http://ev1.net), compañía líder de su ramo en los EEUU y que cuenta con más de 23,000 servidores activos a nivel mundial.

Con más de 1,700 clientes en todo México y centenas de historias de éxito, tienen la experiencia para garantizar que su inversión en Internet será de provecho para su organización.

Sus servicios están enfocados a cualquier tipo de mercado, ya que cuentan con soluciones de diseño, hospedaje, registro de dominios, manejo de bases de datos, multimedia y comercio electrónico.



[Bienvenido a e.lencehosting.com](http://e.lencehosting.com)

Somos una compañía ubicada en la ciudad de Monterrey, México, dedicados a ofrecer servicios de Internet para la pequeña y mediana empresa. Nuestros servicios están enfocados a cualquier tipo de mercado, ya que contamos con soluciones de diseño, hospedaje, registro de dominios, manejo de bases de datos, multimedia y comercio electrónico. Con mas de 1,700 clientes en todo México y decenas de historias de éxito, tenemos la experiencia para garantizar que su inversión en internet será de provecho para su organización.

Diseño Web		Hospedaje	
• Paquetes desde	\$4,200.	• Servicio desde	\$120/mes.
• Formas de contacto.		• Servidores Dell Quad Xeon 3.2.	
• Tecnología Flash.		• Hasta 3000 MB de espacio web.	

- Diseño a la medida. • Hasta 60 GB de transferencia.
- Manipulación de Gráficas. • Registro de dominio .com gratis.
- Catálogo Electrónico. • Conexión Fibra Optica OC48.
- Servicio con hospedaje incluido y e-mails ilimitados.
- registro de dominio. • Uptime: 99.9% promedio.

Las principales razones para la recomendación de esta empresa son del dominio de la “Calidad”, aunado al precio de mercado y considerando que es una empresa Mexicana pensamos que es el mejor proveedor ya que además su enfoque es de Pequeña y Mediana empresa (PyME).

La cobranza en el portal se apegará a las políticas del manual, es decir solo se realizan pedidos a partir de \$ 3000.00 (Tres mil pesos mexicanos ó 300 Dólares Americanos)

Se podrán generar recibos para depósito en Banco, Ficha RAP.

Cheque de cualquier banco Mexicano.

Cobrar o devolver (CoD).

Y el servidor WEB, controlará el número de visitantes diarios.

En cuanto la entrega, si es local directamente la entrega ISI PACK, si es internacional se contratarán los servicios de UPS, DHL o cualquiera que se recomiende en el modo de operación internacional, refiriéndose a los incoterms vigentes en la legislación Mexicana.















Comparativa con otros Proveedores

Mejor valor por su dinero.

Su misión es: “ofrecer el mejor precio posible siempre por nuestro servicio, por lo que constantemente ajustamos nuestros costos para ofrecer descuentos adicionales a nuestros clientes”.



	elenlacehosting.com	Spin	DirVirtual	SuEmpresa	Area	AztecaHosting
Precio por año (+IVA)	\$1,800	\$3,229	\$3,769	\$3,499	\$3,990	\$3,800
Espacio de Hospedaje	500MB	500MB	500MB	500MB	500MB	100MB
Costo Espacio \$ / MB por año	\$3.6 / MB	\$6.46 / MB	\$7.53 / MB	\$7 / MB	\$8 / MB	\$38 / MB
Tráfico mensual	20GB	6 GB	2.5 GB	20GB	2GB	20GB
Costo Tráfico \$ / GB por año	\$90 / GB	\$538 / GB	\$1,507 / GB	\$175 / GB	\$1,995 / GB	\$190 / GB
¿Incluye dominio?						
Cuentas e-mail POP3	Ilimitadas	20	100	Ilimitadas	Ilimitadas	Ilimitadas
Subdominios	Ilimitados					Ilimitados
Bases de Datos MySQL	Ilimitadas		1	2		Ilimitadas

Algunos proveedores no tienen paquetes anuales, se calcula el precio anual multiplicando por 12 el precio mensual.

Esta información es para fines de comparación; para la información actualizada se tienen que visitar los sitios respectivos.

Esta información se obtuvo de los respectivos sitios a fecha 27 de Octubre del 2005.

La creación de un portal, Dinámico, robusto y actualizable On Site, es tecnología de punta, además del uso de servidores con tecnología de avanzada le brinda un apoyo técnicamente sin errores.

La implementación de una tienda virtual que le permita realizar transacciones 24\*7\*365, Veinticuatro horas al día, siete días a la semana y trescientos sesenta y cinco días al año. Es la mejor estrategia de negocios electrónicos ya que el portal cuenta con una cobertura Global, esta lista en menos de 5 días hábiles y tiene un costo de \$3500.00 (Tres mil quinientos pesos 00/100 MN.) anual, este precio incluye el dominio .MX completamente gratis.

## Registro de Dominios



Un dominio es su identidad en Internet, ya que le permite que los navegantes encuentren su página en [sunombre.com](http://sunombre.com) y le envíen correo electrónico a [suemail@sunombre.com](mailto:suemail@sunombre.com).

Nuestro servicio de Registro le permite utilizar su dominio tanto con nuestro servicio de Hospedaje, con otro servicio de Hospedaje (via DNS) o sin necesidad de Hospedaje, utilizando nuestras herramientas Web Forward y Mail Forward.

Tipo de Dominios	Servicio de DNS	Términos
Actualmente registramos dominios en la siguientes terminaciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• .com.mx / org.mx</li><li>• .com / .net / .org</li><li>• .info / .biz / .us</li><li>• .ws / .cc / .bz</li></ul> En dominios org.mx necesita proporcionar el acta constitutiva para probar que su organización es sin fines de lucro.	Al registrar un dominio con nosotros, le podemos ofrecer el servicio de DNS, que nos permite: <ul style="list-style-type: none"><li>• Enrutar su dominio a otro servicio de hospedaje.</li><li>• Reenviar su dominio a una página de hospedaje gratuito.</li><li>• Reenviar sus correos (hasta 5) a otras direcciones de e-mail.</li></ul> El servicio de DNS es gratuito con cualquier tipo de dominio.	Podemos ofrecerle registros desde un mínimo de 1 año hasta un máximo de 5, con la posibilidad de ofrecer ahorros por términos extendidos.  En todos nuestros registros usted aparece como dueño del dominio, y <a href="http://elenlacehosting.com">elenlacehosting.com</a> queda como contacto Técnico, Administrativo y de Pago. Esto nos permite mantener el control sobre el dominio.

En cuanto a la tecnología de la empresa podemos mencionar que en ella reposan las directrices empresariales, en el cuadro anexo podemos observar la utilización de los recursos de tecnología de punta.

## Tecnología

Todos los servicios cuentan con la tecnología mas actual. Adicionalmente, actualizan su software cada mes para ofrecer las últimas versiones con los parches mas recientes, reduciendo las posibilidades de problemas de

seguridad. Toda su tecnología de software cuenta con las versiones estables mas recientes.



#### Servidores Dell Quad Xeon

Nuestros Servidores utilizan 4 procesadores Xeon (por servidor) de Alta Velocidad 3.2 Ghz con 2GB de memoria y servicios redundantes para el mejor tiempo uptime del mercado.



#### Conexión OC-48

Nuestros Servidores están conectados a Internet a través de conexiones de Fibra Óptica de hasta 2.5GigaBit por segundo, con 6 redes redundantes directamente conectadas a el "backbone" (red directa) de AT&T.



#### Red Hat Linux Enterprise 3.0

Utilizamos el Sistema Operativo mas usado en Internet para robustez, seguridad y una alta confianza de operación.



#### Apache Web Server

Servidor que abastece al 70% de los sitios web del mundo. Adicionalmente, rara vez es afectado por ataques o virus y cuenta con un desempeño superior a productos similares.



#### PHP 4

Lenguaje de programación utilizado en mas de 30 millones de Sitios Web en todo el mundo; es gratuito, libre de licencia y es muy sencillo encontrar módulos adicionales.



#### Sun ONE Active Server Pages 4.0

Adaptación para Linux del popular lenguaje de Microsoft: ASP (Active Server Pages). Permite practicamente la misma funcionalidad de ASP 3.0 con la excepción de uso de bases de datos Access o SQL Server, las cuales no pueden correr bajo Linux.

Para mayor información, visitar:



#### Extensiones FrontPage 2003

Extensiones del popular software de Microsoft para diseño web, con lo que podrá enviar correos, procesar formas y realizar tareas dinámicas creadas en FrontPage.



#### MySQL 4

Base de datos mas usada en Internet; supera a Oracle y SQL Server en uso. Se compara en desempeño a Oracle y supera facilmente a Access y otras bases de datos menores.



#### PostgreSQL 7

Base de datos de uso avanzado y particular, alternativa a MySQL con algunas funciones adicionales. Disponible solo en algunos paquetes.

#### Tecnología de Seguridad en nuestro servicio

Todos los paquetes de hospedaje cuentan con la mas alta tecnología en seguridad, siendo esta una de nuestras mas altas prioridades. Contamos con diferentes capas de seguridad, incluyendo Firewall, Protección de Caídas e Intrusiones, AntiVirus, Protección de Fuerza Bruta, Respaldos Diarios, Servidor Seguro y otros.



#### Advanced Policy Firewall

Protección que permite bloquear los puertos de uso no común o deseado, frenando la causa mas común de ataques e intrusiones en contra de un servidor. Adicionalmente, cuenta con bloqueo automático de redes maliciosas.



#### Tipping Point Threat Suppression Engine (Protección de Intrusiones)

Contamos con la protección de la tecnología de punta en detección y protección de intrusiones: TippingPoint. Esta protección en hardware (equipo físico) bloquea contra los troyanos y gusanos mas comunes para prevenir su acceso al servidor.



#### FireSlayer Anti-DOS (Anti Caídas / Ataques de Denegación de Servicio)

Todos nuestros servidores cuentan con protección en hardware (equipo físico) del sistema FireSlayer para detectar y bloquear ataques en contra del servidor que busquen inhabilitarlo o bloquearlo.



#### Servidor Seguro SSL 128 bits (Opcional a Costo)

Contamos con la posibilidad de ofrecerle el servicio de Servidor Seguro en 128 bits con certificado de la compañía GeoTrust incluido, todo por un solo cómodo pago anual.



#### ClamAV / ExiScan Anti-Virus

Utilizamos protección Anti-Virus en nuestro servicio de correo electrónico, actualizando nuestra base de datos de manera diaria. Sientase tranquilo recibiendo e-mail con nosotros. Adicionalmente, corremos un proceso nocturno de filtrado y eliminación de archivos infectados.



#### Protección BFD / Brute Force Detection (Protección por ataques de Fuerza Bruta)

Tenemos implementada en todos nuestros servicios una detección de ataques por Fuerza Bruta o "adivinanza" de passwords. Esto le protege contra usuarios maliciosos que quieran adivinar las contraseñas de sus correos, panel de control o FTP, bloqueándolos por 24 horas del servidor para evitar futuros ataques.



#### Respaldo / Backup Diario

Todos los días hábiles de la semana, durante la madrugada, realizamos un respaldo de toda su cuenta, incluyendo pagina web, correos, estadísticas y bases de datos, a un disco completamente independiente, dándole la seguridad que si algo falla en su cuenta, podemos reestablecer la información de la noche anterior.

Dentro del panel de control se encuentran las siguientes características, sin duda alguna le proporcionaran el control completo de su portal desde la comodidad de su escritorio.

#### Panel de Control - CPanel

Todos nuestros servicios cuenta con Panel de Control de tecnología Cpanel en su versión XController en Español. Adicionalmente, se incluye la herramienta Fantastico Autoinstalador que permite la instalación de hasta 45 aplicaciones de licencia libre con solo seguir unas simples instrucciones.



#### Administración de e-mail

Desde su Panel de Control usted puede agregar, modificar, remover cuentas de correo. Adicionalmente, puede establecer reenvios, cuentas alias, configurar su protección de SPAM y establecer filtros de correo con diferentes parametros.



#### Correo via Web - Horde

Usted puede revisar sus cuentas de correo de su hospedaje desde cualquier PC del mundo usando nuestra herramienta de correo por web. Usamos el software Horde, reconocido a nivel mundial, y con funcionalidad muy similar a MS Outlook.



#### Manejo de Bases de Datos, Archivos y Dominios

Desde su Panel de Control usted puede agregar dominios adicionales, espejo, proteger carpetas, crear bases de datos MySQL / PostgreSQL, administrar sus archivos y establecer permisos.



#### Revisión de Estadísticas

Desde su Panel de Control usted puede ver las últimas visitas a su sitio, o información detallada de sus visitantes de los 12 meses, incluyendo estadísticas por página, términos de búsqueda, espacio de descarga, etc.



#### Fantástico AutoInstaller (Disponible a partir de paquete Oro)

Software que permite la auto instalación de decenas de aplicaciones opensource, incluyendo PHPNuke, PostNuke, MAMBO, CS LiveHelp, phpBB2 y más de 70 otras aplicaciones.

### 5.4.5. Estrategia de Relaciones Públicas

Relaciones públicas:

Función directiva que crea, desarrolla y pone en práctica políticas y programas destinados a influenciar a la opinión pública o estimular la reacción pública respecto a una idea, un producto o una organización. El campo de actuación de las relaciones públicas ha ido ganando importancia en el terreno económico, social y político de muchos países. Dentro de las relaciones públicas se incluyen la publicidad, las actividades de promoción y las relaciones con la prensa. Las relaciones públicas no son incompatibles con las actividades de marketing y de comercialización para crear un clima favorable para las ventas.

Como recomendación expresa, hemos de mencionar que al respecto de esta área, es necesaria su

implementación, ya que la carencia de esta parte del negocio implica pagar grandes costos a mediano y largo plazo.

Es necesaria para:

- ❖ Contratar al personal calificado para la realización de estas funciones.
- ❖ Persuadir a nuevos prospectos.
- ❖ Realizar eventos destinados a clientes potenciales para convertirlos en clientes reales.
- ❖ Dar a conocer las innovaciones del mercado tanto a clientes potenciales como a clientes reales.
- ❖ Promover la imagen empresarial.
- ❖ Realización de un magno evento anual en el que participen los mejores cliente así como los mejores proveedores, en las cual se entregaran premios a los mismos.

La duración será en base a la demanda, es decir solo cuando se requiera.

### **Conclusiones**

Una vez realizada la presente investigación, y considerando el entorno completo de la Compañía BODELI OSNAYA, hemos determinado las siguientes conclusiones que, a pesar de no ser todas, pensamos que son las más concretas, esperamos que sirvan de base al siguiente capítulo final (recomendaciones).

- 1.- Se determina que Bodeli Osnaya, es una empresa rentable, que podría crecer aplicando las estrategias antes propuestas.
- 2.- A pesar de las deficiencias encontradas en la Compañía, ha mantenido su posición y desarrollo de mercado.
- 3.- Bodeli Osnaya, no esta cerrada a la implementación de cambios en sus métodos de trabajo.
- 4.- Es una empresa con amplia necesidad de consolidarse dentro de su mercado.

Dentro del panorama planteado en la interlocución de los conceptos descritos en el desarrollo del presente seminario, pudimos darnos cuenta a través del análisis cualitativo y cuantitativo, que a pesar de lo esfuerzos de los empresarios por tener una connotación integral en el desarrollo de los mercados siguen siendo insuficientes los esfuerzos cotidianos de los mismos.

En el marco de la globalización, el uso de la Nanotecnología y la Nanoelectrónica además de la integración de la aldea global a través del uso de la Internet, es imprescindible la adopción de modelos integrales de administración integral así como los patrones destinados a la evaluación de los mismos, sin dejar de lado la Planeación Estratégica y el uso de los recursos de la sociedad moderna.

Este documento es una pequeña contribución, pero esta realizada con el mejor de los esfuerzos y pensando solo en maximizar los esfuerzos de la compañía para elevar su participación de mercado y su rentabilidad misma.

Se espera que pueda servir para el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de la Empresa Bodeli Osnaya, en el mercado de las ediciones de libros de Ingles y sustentado en el trabajo cotidiano, responsable y de calidad.

### **Recomendaciones**

Considerando el análisis integral de las fuerzas que confluyen dentro del marco de acción empresarial, hemos tenido a bien desarrollar estas recomendaciones finales, que, esperamos sirvan de base para el desarrollo estrategias complementarias para incursionar en la etapa de consolidación empresarial, que además de utilidades por añadidura traerán beneficios de carácter personal sobretodo para el Dueño de la Compañía.

De manera paralela, la adopción de los modelos propuestos tendrá implicaciones directas en la salud, en el tiempo y en el desarrollo integral del C. P. Osnaya.

Es necesario mencionar que el modelo operativo actual de BODELI OSNAYA, es funcional y que la nueva metodología de este plan estratégico, es solo a medida de recomendaciones, que están diseñadas de manera Rígida para llegar a las metas planteadas pero igualmente flexibles para ser susceptibles de cambios.

1. Análisis cualitativo y cuantitativo del planteamiento teórico – práctico del Plan Estratégico de Ventas, y en su defecto la adopción de propuestas alternativas de acción.
2. Implementación del sistema de administración basado en los manuales de Capacitación para la Fuerza de ventas y manual de Políticas y Procedimientos.
3. Implementación de las estrategias más adecuadas para los procesos operativos de BODELI OSNAYA.
4. Controlar los procesos y procedimientos a través de los formatos propuestos.
5. Adecuación de la metodología según: Tan rígido para cumplir las metas propuestas, y tan flexible para ser susceptible de adopción de nuevos métodos.
6. La PE debe ser un proceso continuo y dinámico, es decir: el plan estratégico debe ser evaluado cada 6 meses o al menos cada 12.
7. Adopción del área de Relaciones Publicas en la Compañía
8. Desarrollar un Plan de incentivos para la fuerza de ventas, el cual este orientado a maximizar el rendimiento de los vendedores para beneficio propio y de la compañía.



## **Bibliografía**

George A. Steiner, Planeación Estratégica, Ed. CECSA, México D.F. 1999

Joaquín Rodríguez Valencia, Como Aplicar la Planeación a la pequeña y Mediana Empresa, Ed. Ecafsa, México D.F. 1997.

José María Llamas, Estructura Científica de las Ventas, Ed. Limusa, México D.F. 2000.

Rodas Carpizo, Administración Básica, Ed. Limusa, México D.F. 1999.

Gerald M. Barry, Las Ventas en el Mundo Actual, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1997

Bertrand R. Canfield, Administración de Ventas, Ed. Diana, México, D.F. 1998.

Robert L. Hartley, Administración de Ventas, Ed. CECSA, México, D.F. 2000.

Phillip Kotler, Fundamentos de Marketing, Ed. Prentice Hall, México, D.F. 2003.

Joseph Guiltinan, Administración de Mercadeo, Ed. Mac Graw Hill, México, D.F. 2000.

Michael Hitt, Administración Estratégica, Ed. Thomson, México, D.F. 2000.

Salvador Mercado, Administración de Ventas, Ed Thomson Learning, México, D.F. 2002.

Jhonston, Administración de Ventas, Ed. Thomson, México, D.F. 2002

G. David Hughes, Administración de Ventas, Ed. Thomson, México, D.F. 2002

Carlos e. Herrera Avendaño, combinaciones y Reestructuraciones Empresariales, Ed. Gasca, 2001

Estadistico.com, [www.google.com](http://www.google.com)

Salleneve J.P., La Gerencia Integral y Michael LeBoeufp, Como hacer clientes y conservarlos.

Brian Rothery Ian Robertson, Outsourcing, Ed. Limusa, 1996 Mexico, D.F

## GLOSARIO

**Administración centralizada:** Dicho de una persona sometida a la jurisdicción de una autoridad administrativa. Pertenece o relativo al centro.

**Asiduidad:** Calidad de asiduo. Frecuente, aplicado, constante.

**Back bone:** Término que se refiere a la columna vertebral de la Internet.

**Corolario:** Proposición de duda de lo antes demostrado.

**Demanda:** Deseos humanos respaldados por poder de compra.

**Estrategia:** Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, Plan maestro que describen la forma como una firma, debe operar para alcanzar sus objetivos.

**Feed Back:** Seguimiento y retroalimentación del personal de una empresa.

**Fire slayer:** Tecnología informática anti spam (antivirus).

**Fuerza de ventas:** Vendedores internos y externos que se desplazan para visitar a los clientes.

**Hosting: Término** empleado para referirse al hospedaje en Internet.

**Incoterms:** Legislación aplicable en la República Mexicana los tipos de negociación de entregas de mercancías por parte del vendedor a su cliente.

**Jerarquización:** Acción y efecto de jerarquizar. Gradación de personas, valores o dignidades.

**Línea de productos:** Grupo de productos que están estrechamente relacionados por que funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes. Se comercializan por a través de los mismo tipo de expendios.

**Live help:** Ayuda en vivo.

**Logística:** Tareas necesarias para planear, implementar y controlar el flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada con los puntos de origen hasta los puntos de consumo.

**Maximarketing:** Término propuesto por Rapp y Collins (1987, 1994) y que es aplicable a las actividades de marketing en mercados muy segmentados. Supone una utilización intensiva de bases de datos para seleccionar los segmentos más deseables y llevar a cabo sobre ellos intensas acciones de promoción y venta directa.

**Nanotecnología:** Desarrollo y producción de artefactos en cuyo funcionamiento resulta crucial una dimensión de menos de 100 nanómetros (1 nanómetro, nm, equivale a  $10^{-9}$  metros). Se espera que, en el futuro, la nanotecnología permita obtener materiales con una enorme precisión en su composición y propiedades. Estos materiales podrían proporcionar estructuras con una resistencia sin precedentes y ordenadores o computadoras extraordinariamente compactos y potentes. La nanotecnología podría conducir a métodos revolucionarios de fabricación átomo por átomo y al empleo de cirugía a escala celular.

**Nanoelectrónica:** campo de la ingeniería y de la física aplicada relativo al diseño y aplicación de dispositivos, por lo general circuitos electrónicos, cuyo funcionamiento depende del flujo de electrones para la generación, transmisión, recepción y almacenamiento de información. Esta información puede consistir en

voz o música (señales de voz) en un receptor de radio, en una imagen en una pantalla de televisión, o en números u otros datos en un ordenador o computadora, refiérese a notecnologías.

**On site:** Término utilizado para referirse al soporte técnico realizado en el sitio donde se genera el problema.

**Open source:** Término empleado para referirse al origen abierto de la administración de sitios web desde el lugar de trabajo.

**Outsourcing:** Hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

**Password:** Contraseña para el acceso a sistemas de información.

**Promoción de ventas:** Actividades como cupones, muestras gratis, empaques multimedia, transacciones sin incentivos.

**Prospectar:** Paso del proceso de ventas en el que el vendedor identifica clientes potenciales clasificados.

**Segmentación geográfica:** Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o barrios.

**Spin:** Empresa líder del Mercado mexicano en brindar servicios de hospedaje, diseño e implementación de tecnologías de informática.

**Venta especializada:** Venta especializada de un producto a cierto público objetivo.

**Web hosting:** Término empleado para referirse al hospedaje de páginas web en servidores de Internet.