



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Escuela Superior de Comercio y Administración  
Unidad Santo Tomás

SEMINARIO: LA MAXIMIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN  
A TRAVÉS DE LAS VENTAS

## “PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LAS MISMAS DE LA EMPRESA V&M”

TRABAJO FINAL  
Que para obtener el título de:

**CONTADOR PÚBLICO**  
Presenta:

Sandra Viridiana Pedraza García

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**  
Presentan:

Yulif Díaz Vázquez  
Claudia Eréndira Hernández Flores  
Andrea Maldonado García

**LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
Presenta:

Oscar Adrián Sánchez Benítez

Conductoras: M. en C. Rosa Celeste López Villanueva  
Lic. Ma. De los Ángeles Jiménez Novoa



Ciudad de México, Septiembre 2017



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
Escuela Superior de Comercio y Administración (UST)

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, el día 23 del mes de Septiembre del año 2017, los que suscriben:

Sandra Viridiana Pedraza García  
Yulif Díaz Vázquez  
Claudia Eréndira Hernández Flores  
Andrea Maldonado García  
Oscar Adrián Sánchez Benítez

Pasantes de las Licenciaturas:

Contador Público  
Relaciones Comerciales  
Negocios Internacionales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de M. en C. Rosa Celeste López Villanueva y Lic. Ma. De los Ángeles Jiménez Novoa, y ceden los derechos totales del trabajo final "PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LAS MISMAS DE LA EMPRESA V&M", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en el formato impreso en el Catálogo Colectivo del sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de esta información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica: [sandy\\_svpq@hotmail.com](mailto:sandy_svpq@hotmail.com), [yulif.diaz@gmail.com](mailto:yulif.diaz@gmail.com), [claehf@hotmail.com](mailto:claehf@hotmail.com), [andrea.maldonado.g@hotmail.com](mailto:andrea.maldonado.g@hotmail.com), [sanchezskar@gmail.com](mailto:sanchezskar@gmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Sandra Viridiana Pedraza  
García

Yulif Díaz Vázquez

Claudia Eréndira  
Hernández Flores

Andrea Maldonado García

Oscar Adrián Sánchez  
Benítez



Ciudad de México, 23 de Septiembre 2017

## FORMATO CARTA CESION DE DERECHOS EMPRESAS


Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior De Comercio Y Administración  
Santo Tomás  
Prolongación de Carpio 471, Col. Plutarco Elías Calles,  
Deleg. Miguel Hidalgo, 11340, Ciudad de México

Por medio de la presente CESIÓN DE DERECHOS manifestamos el consentimiento del uso del nombre de V&M Servicio de Consultoría SC, en el trabajo realizado por: Sandra Viridiana Pedraza García, Yulif Díaz Vázquez, Claudia Eréndira Hernández Flores, Andrea Maldonado García y Oscar Adrián Sánchez Benítez, autores intelectuales del presente trabajo, bajo la dirección de M. en C. Rosa Celeste López Villanueva y Lic. Ma. De los Ángeles Jiménez Novoa.

Por lo tanto se ceden los derechos totales del trabajo final "PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LAS MISMAS DE LA EMPRESA V&M."

Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de su investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en el formato impreso en el Catálogo Colectivo del sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de esta información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica: [sandy\\_svpq@hotmail.com](mailto:sandy_svpq@hotmail.com), [yulif.diaz@gmail.com](mailto:yulif.diaz@gmail.com), [clae hf@hotmail.com](mailto:clae hf@hotmail.com), [andrea.maldonado.g@hotmail.com](mailto:andrea.maldonado.g@hotmail.com), [sanchezskar@gmail.com](mailto:sanchezskar@gmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
Atentamente:  
Dr. Marco Antonio Austria  
Director de la empresa V&M





## **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a Dios y a mis padres Lourdes Catalina García Velázquez y Francisco Javier Pedraza Méndez que me apoyaron económica y moralmente, son el pilar de mi vida, los cuales con amor, esfuerzo y dedicación han forjado mi camino, enseñándome valores y principios que me han formado como ser humano, son mi ejemplo a seguir.

A mis hermanos Lizbeth Pedraza García y Javier Pedraza García, que han sido pieza clave a lo largo de mi vida, de los cuales he aprendido importantes lecciones de vida, me han alentado para el logro de metas.

A mis familiares, en especial a mi tía Liliana García Velázquez, que en momentos difíciles me ha dado el empuje para salir adelante, brindándome su apoyo incondicional.

A Dennise Santoyo Moreno, que me brindo su ayuda y motivo a perseguir mis sueños e ideales, recordándome que no existen imposibles cuando le pones dedicación y empeño a las cosas.

Para finalizar al IPN, mis compañeros y maestras de seminario, gracias a su ayuda fue posible culminar mi carrera profesional, transmitiendo conocimientos y compartiendo experiencias inolvidables.

**Sandra Viridiana Pedraza García**



## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios por darme todo, el haberme permitido llegar a la meta de este proyecto parte de mi vida.

A mi hija Merab Zoe Cabrera Díaz, que ha sido mi impulso y mi vida, para seguir estudiando, su amor y comprensión que me ha obsequiado hasta hoy, gracias por todos los momentos que me has regalado, tus sonrisas y alegrías. Muchas gracias hijita mía por ser una niña tan hermosa y linda, quiero ser buen ejemplo para ti, te amo.

A mi mami, por haber creído en mí en este proyecto, darme su apoyo incondicional y ayuda cuando más lo necesité, darme ánimos en momentos difíciles, su amor y cariño.

A mi hermanos, Vera Maritza Díaz Vázquez, que ha sido mi mejor amiga y consejera durante toda mi vida, gracias porque me has apoyado en todos los momentos que he necesitado, has sido mi confidente y mi mano derecha, gracias. Y mi hermano, que ha estado siempre apoyándome en cualquier circunstancia, su cariño y confianza, gracias.

Familiares y amigos que han estado al pendiente de mi trayectoria escolar en todo momento, en especial a Rubén quien me brindó su cariño y confianza. Y a Eugenio, mi tutor de toda la vida desde que tengo conocimiento, quien siempre ha apoyado mis proyectos de vida y escolares y ayudado en todo, gracias por ser un buen ejemplo.

También agradecer el apoyo de mis asesoras Celeste y Ángeles por el apoyo brindado en este trabajo, así como a mis compañeros y equipo de trabajo.

**Yulif Díaz Vázquez**



## **Agradecimientos**

La presente Tesis está dedicada a mis padres Leticia Flores y Baltazar Hernández por su apoyo incondicional perfectamente mantenido a través del tiempo. A mi hermano Pedro Javier por su apoyo día con día.

Así mismo, la dedico a mis dos hijos Andrés y Julio Antonio quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme, agradezco su paciencia, su invaluable tiempo y su gran amor.

Por último, doy mi agradecimiento más profundo a las asesoras de Tesis M.C. Celeste López y a la Lic. Ma. Ángeles Jiménez, por compartir sus conocimientos y su pasión y al grandioso Instituto Politécnico Nacional, por haberme permitido formarme en él.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

**Claudia Eréndira Hernández Flores.**



## **Agradecimientos**

Son muchas las personas involucradas y que han contribuido al proceso y conclusión de esta etapa. A todas aquellas que siempre han creído en mí, han aportado a mi crecimiento tanto profesional como personalmente y a esas personas que han lidiado con mis altas y bajas en esto, muchas gracias.

Quiero agradecer a mi familia la cual ha estado en cada momento, a mi hermano que pese a la distancia sé que siempre podré contar con él, mi abuela quien a pesar de los años siempre me alienta para seguir adelante y en especial la razón de este agradecimiento es para mi MADRE quien es y ha sido siempre mi apoyo y ejemplo de vida.

**Andrea Maldonado García**



## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi familia, amigos, compañeros, a los profesores de los diversos niveles educativos que me condujeron hasta aquí, a mi compañera de vida pero muy en especial a mis padres ya que gracias a su esfuerzo, apoyo y guía he logrado ser la persona que soy ahora y gran parte de mis logros son gracias a ellos.

**Oscar Adrian Sánchez Benítez**





## ÍNDICE

<b>Capítulo 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES	1
1.2 ESTUDIO DIAGNÓSTICO	3
1.2.1 Etapa 1. Entrevista de profundidad	4
1.2.2 Análisis e interpretación de resultados	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3.1 Preguntas de Investigación	8
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4.1 Objetivo general de investigación	9
1.4.2 Objetivos específicos de investigación	9
1.5 HIPÓTESIS	9
1.6 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	10
1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	10
1.8 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	11
1.9 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	12
<b>Capítulo 2. PLAN DE VENTAS</b>	<b>14</b>
2.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE VENTAS	14
2.1.1 Elementos que integran el Plan de Ventas	16
2.1.2 Estructura del Plan de Ventas	18
2.2 ANÁLISIS FODA	20
2.3 OBJETIVOS DE VENTA	23
2.4 POLÍTICAS DE VENTAS	25
2.5 PROGRAMAS DE VENTAS	26
2.6 ASIGNACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	28
2.6.1 Determinación del territorio de ventas	29
2.6.2 Determinación de las cuotas de ventas	30
2.7 DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	32
2.8 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS	36



2.9 TIPOS DE PRONÓSTICOS DE VENTAS	42
2.9.1 Métodos subjetivos para elaborar pronósticos de ventas	44
2.9.2 Métodos objetivos para elaborar pronósticos de ventas.	44

### **Capítulo 3. LAS VENTAS COMO FACTOR DE ÉXITO EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS** **48**

3.1 IMPORTANCIA DE VENTAS EN LA MIPYMES	48
3.2 LAS VENTAS COMO GENERADOR DE INGRESOS EN LAS MIPYMES	50
3.3 EL IMPACTO QUE TIENEN LOS OBJETIVOS DE LAS VENTAS DENTRO DE LAS MIPYMES	52
3.4 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LAS VENTAS EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS	54
3.5 TIPOS DE VENTAS EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS	55
3.5.1 Tipos de ventas: presencial y no presencial	56
3.6 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LAS MIPYMES	58
3.8 TÉCNICAS DE VENTAS PARA SERVICIOS EDUCATIVOS	68
3.8.1 Técnicas de venta	70
3.9 PERFIL DE LA FUERZA DE VENTAS DE SERVICIOS EDUCATIVOS	80
3.10 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	84
3.10.1 Fuentes de reclutamiento	86
3.11 CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	89
3.12 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS	93
3.12.1 Métodos de compensar a la fuerza de ventas	99
3.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR	100
3.13.1 Fuentes de información	101

### **Capítulo 4. PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LAS MISMAS DE LA EMPRESA V&M** **109**

4.1 ANÁLISIS FODA DE V&M	109
4.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA V&M	110



4.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	111
4.3.1 Descripción de puesto Supervisor de Ventas	111
4.3.2 Descripción de puesto Comisionista	112
4.3.3 Descripción de puesto Asistente de Ventas	114
4.4 PERFIL DE PUESTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	115
4.4.1 Supervisor de ventas	115
4.4.2 Vendedor Comisionista	117
4.4.3 Asistente de ventas	118
4.5 POLÍTICAS DE VENTA DE V&M	119
4.5.1 Políticas de venta para el departamento.	119
4.5.2 Políticas de venta para clientes	119
4.6 OBJETIVOS DE VENTA	124
4.6.1 Objetivos de venta Supervisor	126
4.6.2 Objetivos de venta del vendedor Comisionista	127
4.7 PROCESO DE VENTA DE LOS SERVICIOS (PRAINCODERECI)	127
4.8 ESQUEMA DE COMISIONES	130
4.9 CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	133
4.10 PROGRAMA DE VENTAS PARA LA EMPRESA V&M	137
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>138</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>156</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura organizacional	<b>2</b>
Figura 1.2 Metodología de investigación	<b>11</b>
Figura 2.1 Planeación de Ventas	<b>17</b>
Figura 2.2 Métodos para pronosticar	<b>43</b>
Figura 3.1 Ejemplo de organigrama de una MIPYME Vertical	<b>60</b>
Figura 3.2 Ejemplo de organigrama de una MIPYME Horizontal	<b>60</b>
Figura 3.3 Ejemplo de organigrama mixto	<b>61</b>
Figura 3.4 Proceso de ventas	<b>64</b>
FIGURA 3.5 Análisis de las necesidades de capacitación del personal de	<b>91</b>
Figura 3.6 Tabla de conocimiento y habilidades	<b>93</b>
Figura 3.7 Componentes y objetivos de las compensaciones financieras	<b>98</b>
Figura 3.8 Mediciones comunes de entrada y salida utilizadas para evaluar a los vendedores	<b>104</b>
Figura 3.9 Razones comunes utilizadas para evaluar a los vendedores	<b>105</b>
Figura 3.10 Muestra de un formato de evaluación subjetiva del desempeño	<b>107</b>
Figura 4.1 Estructura del Departamento de Ventas de V&M	<b>110</b>
Figura 4.2 Etapas del Proceso de Ventas de V&M Consultores	<b>130</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Entrevista de profundidad	5
Tabla 1.2 Identificación de variables	10
Tabla 2.1 Diagrama del proceso de planeación de una empresa	15
Tabla 2.2 FODA	22
Tabla 4.1 FODA de V&M	109
Tabla 4.2 Descripción de puesto del Supervisor de Ventas	112
Tabla 4.3 Descripción de Puesto Vendedor Comisionista	113
Tabla 4.4 Descripción del Asistente de Ventas	114
Tabla 4.5 Perfil del Supervisor de Ventas	116
Tabla 4.6 Perfil del Vendedor comisionista	117
Tabla 4.7 Perfil del Asistente de ventas	118
Tabla 4.8 Objetivos de Venta	124
Tabla 4.9 Resultados de Objetivos	126
Tabla 4.10 Esquema de Políticas de Comisiones	131
Tabla 4.11 Esquema de comisiones para vendedores y supervisores de V&M	131
Tabla 4.12 Sueldos y Comisiones	132
Tabla 4.13 Comisiones a Corto Plazo	132
Tabla 4.14 Comisiones a Mediano Plazo	133
Tabla 4.15 Comisiones a Largo Plazo	133
Tabla 4.16 Control de Visitas	135
Tabla 4.17 Programa de Ventas	137



## INTRODUCCIÓN

La presente tesina tiene como objetivo diseñar un plan de ventas para la maximización de las mismas, tomando en consideración los elementos que son necesarios para crear un área especializada en ventas, la cual sea la encargada de realizar la gestión del proceso de ventas como lo es la investigación del mercado, conociendo quienes son o pueden ser los consumidores del servicio de consultoría, identificando sus características, ya que cuanto más se conoce el mercado mayor son las posibilidades de éxito de la empresa, también será la encargada de tomar las decisiones sobre el servicio y precio, es necesario asignar un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado, otra de las funciones será la promoción o publicidad del servicio, es decir persuadir al cliente sobre los beneficios y características que tiene el servicio de consultoría que lo hacen diferentes a los demás y que cubren sus necesidades, lo anterior conlleva a la función de venta como tal , ya que es la actividad que genera que los clientes tengan el último impulso a adquirir el servicio, en esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores, sin dejar de lado actividad de postventa, esta asegura la satisfacción de las necesidades del cliente a través del servicio, lo importante no es vender solo una vez, sino permanecer en el gusto del cliente.

El diseño de un plan de ventas es de suma importancia, es la forma en que la empresa podrá alcanzar sus objetivos o metas establecidos, es decir lograr sus pronósticos de ventas, para ello es necesario formular estrategias y contar con una fuerza de ventas que será el enlace entre los clientes y la empresa, será la encargada de informar, persuadir y lograr que el cliente adquiera el servicio.



La finalidad del diseño del plan de ventas y la creación de un área especializada en ventas, es desarrollar todos aquellos elementos estratégicos y tácticos tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, para lograr que la empresa cumpla con sus márgenes de ventas establecidos y logre un crecimiento dentro del mercado, así como fortalecer su estructura organizacional.



# Capítulo 1.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

Objetivo del capítulo: Diseñar el método de investigación de la empresa V&M para detectar la problemática de la empresa y dar solución en un periodo de 45 días.





## **CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---

### **1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES**

#### **V&M Servicio de Consultoría SC**

Ubicación: Eje Central No. 2, Ciudad de México, D.F., C.P. 06600, Torre Latinoamericana, piso 19.

Actividad a la que se dedica: Servicios especializados de consultoría

Tamaño de la empresa: 4 empleados.

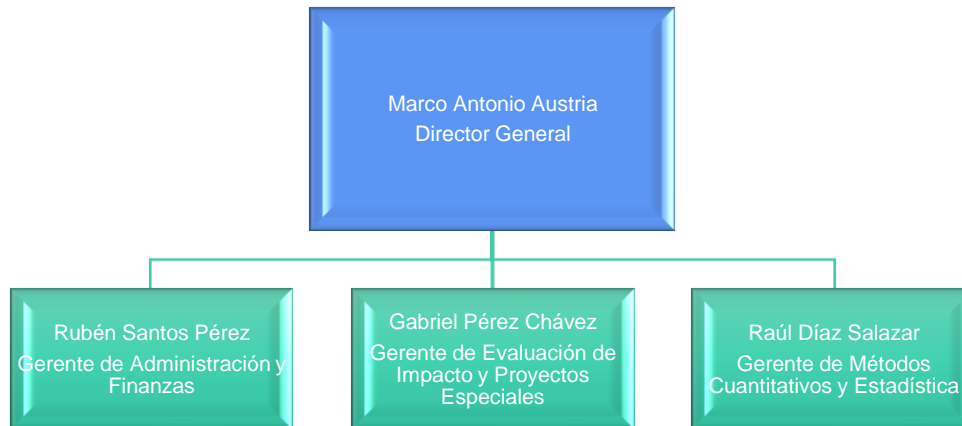
#### **Historia de la empresa**

V&M Servicios de Consultoría S.C. es una empresa privada creada en octubre de 2004 por iniciativa de un grupo de académicos comprometidos con el desarrollo del país. Inició por un grupo de profesionales, académicos e investigadores de instituciones de educación superior, públicas y privadas, enfocados al logro oportuno de metas estrictamente definidas que favorecen a sus clientes. De esta manera buscaron conjugar experiencia profesional, con capital humano altamente calificado, que permitió cumplir con los objetivos trazados y la plena satisfacción de sus clientes.



## Organigrama:

**Figura 1.1 Estructura organizacional**



Fuente: Aportación del equipo, 2017.

## Misión y visión, filosofía y valores:

**Misión:** Ofrecer a nuestros clientes un abanico de soluciones integrales que permitan la optimización de sus recursos, a través de servicios sustentados en esquemas técnicos y científicos ampliamente probados e innovadores.

**Visión:** Posicionar a V&M Servicios de Consultoría S.C. como empresa líder en consultoría especializada, reconocida como una de las opciones de mayor calidad, experiencia y competitividad.

**Valores:** Eficiencia, calidad y experiencia, ética y excelencia profesional, responsabilidad y actitud de servicio, objetivo empresarial.



## Objetivos Empresariales

**General:** Prestar servicios de consultoría integrales con eficiencia y calidad satisfaciendo así necesidades específicas de nuestros clientes.

**Específicos:** Otorgar servicios de consultoría integral en las distintas áreas del conocimiento, apegados estrictamente a las necesidades de nuestros clientes y a los sistemas de gestión de calidad prevalecientes. Consolidarse como una empresa privada de servicios integrales de consultoría vinculada a instituciones académicas de nivel superior y al sector productivo de nuestro país.

### 1.2 ESTUDIO DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se elabora en una etapa, que consiste en la realización de 4 entrevistas de profundidad, realizada el día 12 de marzo 2017.

Dicho estudio se realiza en la empresa V&M, ubicada en Eje Central No. 2, Ciudad de México, D.F., C.P. 06600, Torre Latinoamericana, piso 19. Se realizó la entrevista de profundidad a los socios de la empresa: Marco Antonio Austria (Director General), Rubén Santos Pérez (Gerente de Administración y Finanzas), Gabriel Pérez Chávez (Gerente de Evaluación de Impacto y Proyectos Especiales) y Raúl Díaz Salazar (Gerente de Métodos Cuantitativos y Estadística).



### 1.2.1 Etapa 1. Entrevista de profundidad

Se aplica una entrevista para la empresa V&M con el fin de detectar el problema principal de la empresa, el diagnóstico percibe un panorama del posible problema en la estrategia de ventas.<sup>1</sup>

Esta etapa se pretende describir lo cotidiano y verdadero del sujeto de estudio, para poder diseñar un plan de ventas para la empresa V&M mediante el estudio de caso con la finalidad de maximizar las ventas en un periodo de 6 meses. Para lograr lo anterior se entrevista y contacta a Marco Antonio Austria (Director General), Rubén Santos Pérez (Gerente de Administración y Finanzas), Gabriel Pérez Chávez (Gerente de Evaluación de Impacto y Proyectos Especiales) y Raúl Díaz Salazar (Gerente de Métodos Cuantitativos y Estadística).

*Técnica:* Elaborar 4 entrevistas de profundidad y registrar los eventos relevantes, así como la información lograda en el primer contacto.

*Tiempo:* 12 de marzo 2017.

*Área geográfica:* Eje Central No. 2, Ciudad de México, D.F., C.P. 06600, Torre Latinoamericana, piso 19.

### 1.2.2 Análisis e interpretación de resultados

En los resultados según las 4 entrevistas de profundidad realizadas en la empresa V&M, se encontró lo siguiente<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1.1.

<sup>2</sup> Ver anexo 1.2.



**Tabla 1.1 Entrevista de profundidad**

PREGUNTAS	ANÁLISIS	INTERPRETACIÓN
1. <i>¿Cuánto tiempo lleva impartiendo cursos para V&amp;M?</i>	a) 25% 0 a 2 años b) 50% 3 a 6 años c) 25% más de 6 años	La mayor parte del equipo de instructores de V&M cuenta con más de 3 años de experiencia impartiendo los servicios de la empresa.
2. <i>¿Asiste a cursos o talleres para constante actualización en los cursos que imparte?</i>	a) 50% Cada 6 meses b) 50% Una vez al año c) 0% Nunca	Los instructores de V&M se capacitan y actualizan mínimo 1 vez por año según los servicios que imparten.
3. <i>¿Cuántos cursos imparte en un mes por V&amp;M?</i>	a) 100% 1-3 b) 0% 4-5 c) 0% Más de 5	Los instructores de V&M se mantienen impartiendo sus servicios mensualmente.
4. <i>¿Cuál es la capacidad de cursos que puede impartir en un mes?</i>	a) 100% 3 - 7 b) 0% 8 c) 0% Más de 8	Pese a que los instructores de V&M se mantienen impartiendo servicios mensualmente lo hacen por debajo de su capacidad máxima los cuales son 7 cursos por mes y actualmente se encuentran a un 43% de capacidad



<p>5. Actualmente los cursos de V&amp;M son sabatinos ¿Cuenta con disponibilidad para impartir cursos entre semana?</p>	<p>a) 75% Si b) 25% No</p>	<p>La mayoría de los instructores pueden impartir de lunes a viernes en un horario vespertino entre las 15 y 21 horas.</p>
<p>6. ¿Los cursos de V&amp;M manejan algún tipo de descuento con el cliente frecuente?</p>	<p>a) 100% Si b) 0% No</p>	<p>V &amp; M, si maneja la estrategia y/o promoción con el cliente frecuente, siendo ésta que en el segundo curso tomado se le ofrece un 10% de descuento y después del segundo curso tomado el descuento asciende a un 15%</p>
<p>7. ¿Cree que la ubicación aumentaría el número de clientes?</p>	<p>a) 100% Si b) 0% No</p>	<p>El 100% de los profesores de V&amp;M, ve factible y considera que la ubicación de sus aulas es un punto estratégico, ya que se encuentra en un punto bien ubicado y de fácil accesibilidad (metro, metrobús, etc.) siendo que además la Torre Latinoamericana es un punto emblemático de la ciudad de México.</p>
<p>8. ¿En qué medios se han dado a conocer los cursos de V&amp;M?</p>	<p>a) 0% Volantes b) 100% Redes sociales c) 100% Recomendación d) 0% Otros</p>	<p>Para los profesores de V&amp;M, sus principales medios de difusión han sido las redes sociales ocupando el mismo porcentaje la recomendación, siendo que esta es a partir de impartir clases en el IPN.</p>



<p>9. De la pregunta anterior mencione cuál le ha dado mayor resultado.</p>	<p>a) 0% Volantes b) 100% Redes sociales c) 0% Recomendación d) 0% Otros</p>	<p>Las Redes Sociales son el medio que los profesores consideran con más auge, teniendo aquí una debilidad de promoción o difusión de los cursos impartidos en esta Pyme.</p>
<p>10. ¿Considera que se le ha dado suficiente difusión a los cursos de V&amp;M?</p>	<p>a) 0% Si b) 100% No</p>	<p>El total de los profesores de V&amp;M, aseveran que no han utilizado otros medios de difusión para ofertar sus cursos, representando una gran desventaja de V&amp;M en el mercado y una gran ventaja para su competencia.</p>
<p>11. ¿La información contenida en sus redes sociales es clara y ordenada de manera tal que facilita su búsqueda de información?</p>	<p>a) 100% SI b) 0% No</p>	<p>El 100% considera que la información contenida en sus redes sociales es clara y ordenada, lo que permite que la búsqueda de la información sea sencilla.</p>
<p>12. ¿Qué considera que le hace falta a la empresa para tener más clientes?</p>	<p>a) 100% Mayor promoción b) 100% Aumentar la oferta de cursos c) 100% Mayor publicidad d) 100% Mejorar las estrategias de ventas e) 100% Vendedores capacitados</p>	<p>El 100% considera que para aumentar el número de clientes es necesario que exista mayor promoción, aumentar la oferta de cursos, mayor publicidad, vendedores capacitados y que existan mejores estrategias de venta.</p>
<p>13. ¿Cuentan con una fuerza de ventas?</p>	<p>a) 0% Si b) 100% No</p>	<p>El 100% argumenta que no existe una fuerza de ventas.</p>



14. ¿Por qué no tienen una fuerza de ventas?	a) 50% Por desconocimiento b) 75% Por falta de presupuesto c) 25% Mala experiencia	Del total de los encuestados el 50% señala que no existe una fuerza de ventas por desconocimiento, el 75% por falta de presupuesto y el 25% por malas experiencias.
15. ¿Sabe de qué manera puede contratar la fuerza de ventas?	a) 0% Si b) 100% No	El 100% de los encuestados no tiene conocimiento de que forma puede contratar la fuerza de ventas.

Fuente: Aportación del equipo, 2017.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Si se diseña un plan de ventas para la empresa V&M se maximizarán las ventas?

#### 1.3.1 Preguntas de Investigación

1. ¿Si se diseña un plan de ventas para V&M, aumentarían las ganancias?
2. ¿Si se orienta a V&M en como contratar a su fuerza de ventas, esto maximizaría las mismas?
3. ¿Por qué es importante que V&M cuente con un departamento de ventas?
4. ¿Si se estructura un departamento de ventas, V&M maximizará las mismas?
5. ¿Si se crea un plan de ventas para V&M, a cuanto se estima incrementar el número de clientes?





## **1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general de investigación**

Diseñar un plan de ventas para la empresa V&M mediante el estudio de caso con la finalidad de maximizar las ventas en un periodo de 6 meses.

### **1.4.2 Objetivos específicos de investigación**

- ✓ Diseñar un área especializada en ventas, con personal capacitado que logre maximizar las ventas de la empresa V&M en un periodo de 3 meses.
- ✓ Elaborar que elementos son necesarios para elaborar un plan de ventas, en un periodo de 1 mes.
- ✓ Construir un estudio de caso que se pueda aplicar a la empresa V&M para maximizar las ventas en un periodo de 4 meses.
- ✓ Relacionar y organizar los elementos para maximizar las ventas de V&M en un periodo de 1 mes.

## **1.5 HIPÓTESIS**

En la medida en que se aplique un plan de ventas para la empresa V&M, se maximizarán las mismas



## 1.6 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 1.2 Identificación de variables**

Variables	
Independiente	Dependiente
Plan de ventas	Ventas

Fuente: Aportación del equipo, 2017

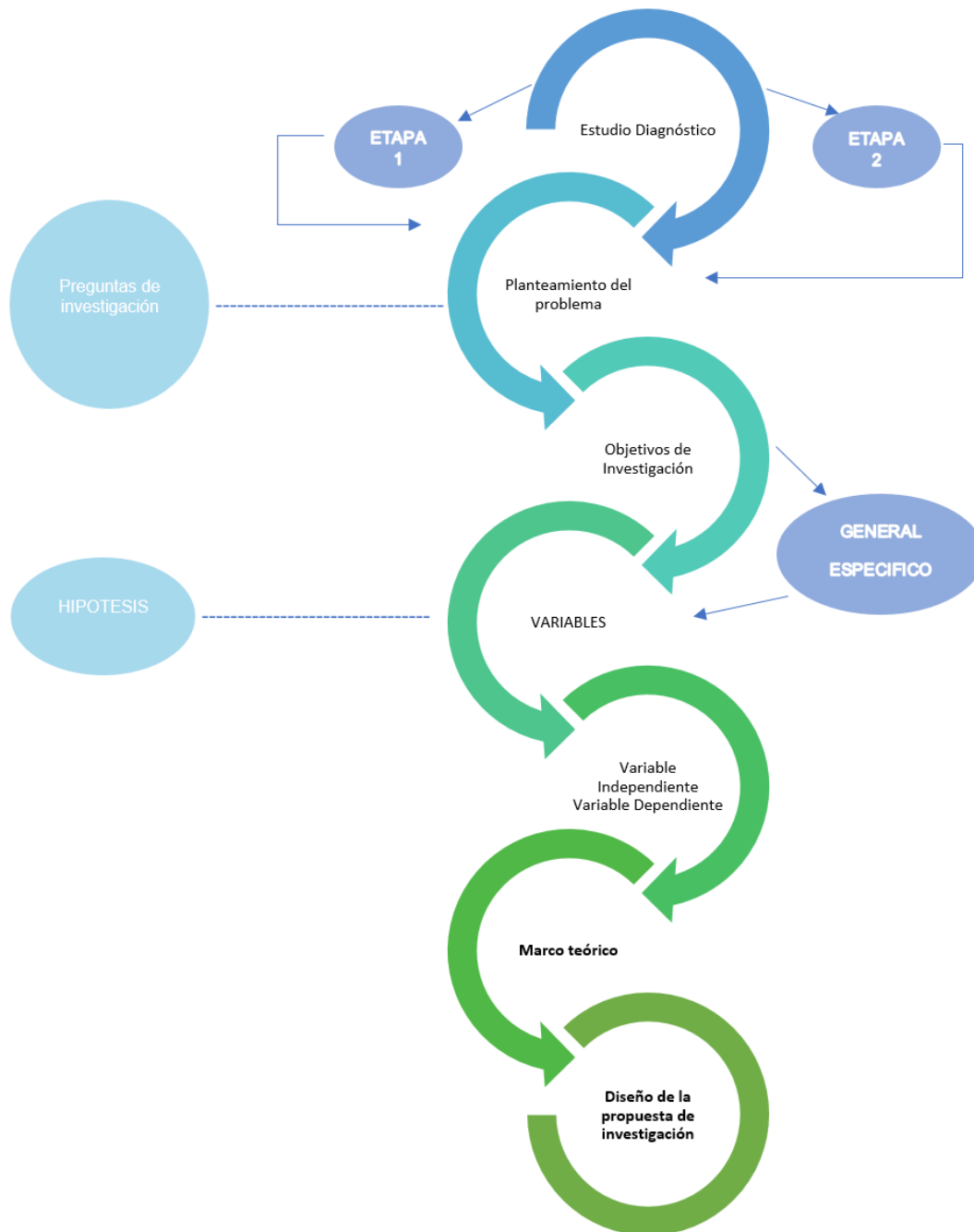
## 1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método hipotético deductivo es recomendado en investigaciones de ciencias sociales y administrativas.

En la presente investigación se aplica este método debido a que se realiza la observación de un caso particular, con la finalidad de plantear un problema, y este a su vez remite a una teoría. A partir del marco teórico se formula una hipótesis mediante un razonamiento deductivo que posteriormente se intenta validar empíricamente (Antonieta, 2000).

## 1.8 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**Figura 1.2 Metodología de investigación**



Fuente: Aportación del equipo, 2017.



## 1.9 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo principal de esta tesina es diseñar un plan para la maximización de las ventas de la empresa V& M Servicio de Consultoría S.C., mediante un estudio de caso, logrando identificar todos aquellos elementos necesarios para el diseño y propuesta de un área especializada en ventas con personal capacitado que se encarguen de establecer objetivos, dar servicio al cliente, planear, ejecutar y controlar las actividades respectivas, tales como son la publicidad y promoción de ventas, para esto también es necesario elaborar un plan de ventas mediante la identificación de puntos clave tales como el reconocimiento del servicio y mercado, esto puede servir como modelo a otras pequeñas y medianas empresas que estén bajo supuestos similares a V & M y que busquen un crecimiento.

Actualmente muchas de las pequeñas y medianas empresas en México funcionan mediante sistemas básicos y/o familiares tradicionales y desconocen las estructuras necesarias de un negocio para poder tener un mayor crecimiento que permita consolidarse en los mercados y contribuir en la generación de nuevos empleos y crecimiento económico regional y nacional.

Con el desarrollo de esta tesina se podrá identificar el perfil del personal requerido en el área de ventas y potenciarlas. Lo anterior generará un impacto importante para las ventas y aumentará las ganancias de V&M.



# Capítulo 2.

# PLAN DE VENTAS

---

Objetivo del capítulo: Recopilar y analizar la información teórica necesaria para construir un plan de ventas y posteriormente ser aplicado a la empresa V&M en un periodo de 30 días.



## CAPÍTULO 2. PLAN DE VENTAS

---

### 2.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE VENTAS

Planear significa decidir qué hacer en el futuro. Implica establecer objetivos y determinar las maneras para lograrlos. La planeación de ventas incluye anticiparse al desarrollo del medio ambiente y prepararse para combatir los cambios a sacarles provecho. La planeación de ventas tiene particular importancia y representa un reto especial cuando se origina en el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

La planeación de ventas es importante para todos los miembros de la organización de ventas. Un Plan de ventas bien concebido genera emoción y entusiasmo cuando se pone en acción, brinda la dirección y el marco de referencia para las actividades de ventas, ayuda al personal de ventas a comprender hacia dónde se dirige la organización, cómo se espera llegar a ese punto, que acciones específicas deben emprenderse y quién y cuándo debe emprenderlas (Johnston & Marshall, 2009).

Una estrofa popular expresa la importancia de la planeación como sigue:

- ✓ Los malos gerentes trabajan en los problemas de ayer.
- ✓ Los buenos gerentes trabajan en los problemas de hoy.
- ✓ Los gerentes excelentes trabajan en los problemas de mañana  
(Johnston & Marshall, 2009).

La planeación y previsión de ventas, son ocupaciones específicas del gerente de ventas. A nivel empresa, el primer paso en la planeación es fijar objetivos



generales; sin embargo, dichos objetivos necesitan ser templados por la evaluación del potencial del mercado o cualquier factor exógeno(Torres, 2014).

**Tabla 2.1 Diagrama del proceso de planeación de una empresa**

<b>Funciones generales de la administración</b>	<b>Proceso de planeación</b>	<b>Planeación para el gerente de ventas</b>
	Establecimiento de los objetivos de la empresa	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distritales</li> <li>• Territorios</li> <li>• Cuotas de ventas con base en pronóstico y potencial de mercado</li> </ul>
	Evaluación de las oportunidades de mercado	
	Pronóstico de ventas	
<b>Planeación</b>		
	Presupuestos	Formulación de presupuestos de gastos, ventas por rubro
	Desarrollo del plan de acción	Orientar a los vendedores para crear sus planes
<b>Organización y dotación del personal de dirección</b>	Implementación	Organizar la dotación de personal para cumplir objetivos
<b>Control</b>	Control	Analizar el desempeño de los vendedores y planes de acción, para poder aplicar acciones correctivas

Fuente: Torres, 2014.



### 2.1.1 Elementos que integran el Plan de Ventas

La planeación en administración de ventas debe implementarse en concordancia con otros componentes del sistema de planeación de la compañía. Una compañía solo funcionara bien si todos sus componentes funcionan en armonía. Los gerentes de ventas deben familiarizarse con la declaración de la misión de su compañía. El marketing corporativo y, en definitiva, los objetivos de ventas se derivan de la filosofía de los objetivos de la firma, sus fortalezas y su unidad (Johnston & Marshall, 2009).

La investigación de marketing y otras fuentes de información se utilizan para identificar mercados por abastecer y para predecir probables condiciones del ambiente. Las proyecciones de tendencias forman parte de los presupuestos que dirigen todo el sistema corporativo de planeación. Los planes de negocios estratégicos y de marketing se basarán en este análisis que, además, conduce a la preparación de los pronósticos de ventas que representan la piedra angular del proceso de planeación corporativa.

Otra forma para ver el proceso de planeación de ventas es mediante una serie de pasos específicos los cuales se pueden precisar con respuestas detalladas a las siguientes preguntas específicas, aunque establecidas de manera general(Johnston & Marshall, 2009).

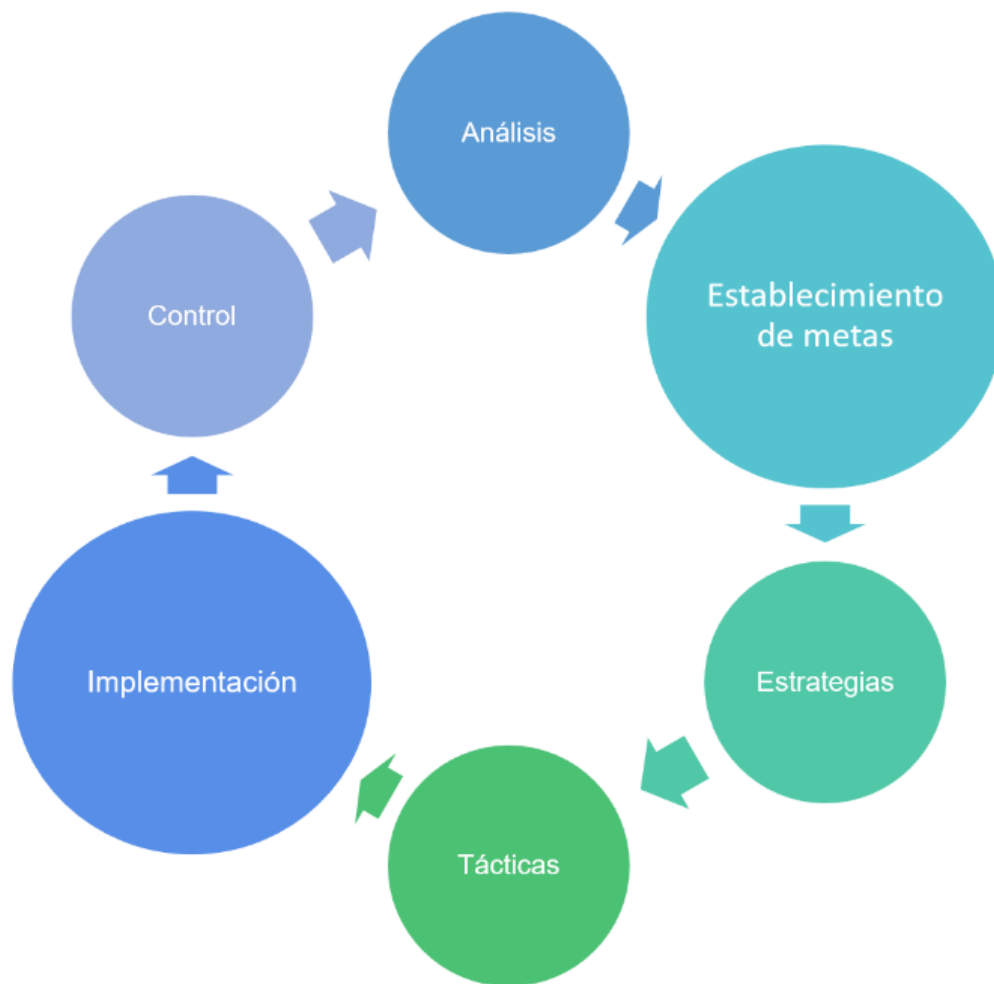
1. ¿Dónde estamos ahora?
2. ¿Cuál será el futuro para nuestra organización de ventas?
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos?
4. ¿Cómo podremos llegar?
5. ¿Quién está haciendo qué y cuándo?
6. ¿Cuánto costara el plan y que cubrirán estos costos?



7. ¿Cuáles son los resultados?
8. ¿Qué cambios deben de hacerse? (Johnston & Marshall, 2009)

En otras palabras, al comenzar con la planeación de ventas se seguirá el proceso mostrado en la figura 1.3 (Johnston & Marshall, 2009).

**Figura 2.1 Planeación de Ventas**



Fuente: Johnston & Marshall, 2009.



Por lo tanto, los elementos a considerar en un plan de ventas son:

- ✓ Perspectiva de la compañía (FODA).
- ✓ Objetivos y estrategias.
- ✓ Políticas de ventas.
- ✓ Programas de ventas.
- ✓ La fuerza de ventas.
- ✓ El territorio y las cuotas de ventas.
- ✓ Presupuesto del plan.
- ✓ Pronóstico de ventas.
- ✓ Implementación.
- ✓ Control (Johnston & Marshall, 2009).

### **2.1.2 Estructura del Plan de Ventas**

El plan de ventas detalla los planteamientos en otra dimensión, por mercados automáticos, locales, etc., que parte desde la descripción y el análisis de la situación actual contemplando todas las variables que inciden a nivel regional y zona llegando hasta pormenorizar los objetivos por unidades comerciales, zonas y vendedores.

La estructura del plan de ventas de forma práctica es:

#### **1. De donde partir: ¿Qué información recoger?**

##### **Descripción de la situación actual: Descripción externa.**

- ✓ Entorno general: Variables que llegan a afectar el escenario.



- ✓ Entorno sectorial: Competencia, proveedores, clientes y barreras de entrada.
- ✓ Entorno competitivo: Competencia y posicionamiento (Fernández & Molina, 2011).

**Descripción de la situación actual: Descripción interna:**

- ✓ Precios y márgenes.
- ✓ Flujos, distribuidores y cobertura.
- ✓ Regiones, zonas, rutas e itinerarios.
- ✓ Ventas y productos.
- ✓ Clientes y cuentas clave.
- ✓ Red de ventas, cantidad, calidad y remuneración.
- ✓ Promociones y resultados (Fernández & Molina, 2011).

**2. Análisis de la situación: ¿Qué conclusiones se obtuvieron del pasado?**

- ✓ Análisis histórico.
- ✓ Análisis casual.
- ✓ Análisis FODA y CAME (Fernández & Molina, 2011).

**3. Previsiones, objetivos y cuotas: ¿Cómo se plantea el futuro y a qué se compromete?**

**Previsiones, objetivos y cuotas elaborados sobre lo siguiente:**

- ✓ Ventas y márgenes.
- ✓ Producto.



- ✓ Clientes.
- ✓ Red de ventas y precios.
- ✓ Distribución comercial y logística.

### **Coherencia de los objetivos a corto y largo plazo**

#### **4. Medios y presupuesto: ¿Cómo organizarse para cumplir los objetivos?**

##### **¿Cuánto cuesta?**

- ✓ Estrategias de medios
- ✓ Valoración económica de los medios
- ✓ Revisión de los objetivos en función de los medios disponibles

#### **5. Programas, tareas y responsables ¿Quién hace, qué y cuándo?**

##### **¿Cómo hacerlo? Y ¿Cuándo gastarlo?**

- ✓ Cronogramas de acciones(Fernández & Molina , 2011).

## **2.2 ANÁLISIS FODA**

El término FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen es su aplicación. Es decir:

- ✓ **F** de Fortaleza.
- ✓ **O** de Oportunidades.
- ✓ **D** de Debilidades.
- ✓ **A** de Amenazas (o Problemas)(Zambrano, 2012).

En otras palabras, el análisis **FODA** puede definirse de la siguiente manera:



El análisis **FODA** es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influye y exigen desde el exterior hacia la institución. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en menor o mayor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión y al mismo tiempo las metas de la organización.

De acuerdo a lo anterior se entiende que el análisis FODA permite, de la misma manera, realizar un análisis de los factores internos, es decir, fortalezas y debilidades(Zambrano, 2012).

Por otro lado, el análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para planificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos).En el proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización(Zambrano, 2012).

### **1. Un análisis de la situación interna (fortalezas y debilidades).**

Este análisis deberá basarse únicamente en el **presente**, es decir las fortalezas y debilidades existentes en ese momento. No se trata de identificar fortalezas o debilidades futuras o posibles(Zambrano, 2012).



## 2. Un análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas).

En él deberán tenerse en cuenta la situación real (amenazas existentes, oportunidades desaprovechadas) y las tendencias probables.

**Tabla 2.2 FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p>Todo activo interno que permite a la organización desempeñar con eficacia a su mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimientos técnicos</li> <li>○ Motivación</li> <li>○ Tecnología</li> <li>○ Finanzas</li> <li>○ Coordinación</li> </ul>	<p>Deficiencias internas que impiden a la organización desempeñar con eficacia su mandato y atender las demandas de los clientes, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de personal especializado.</li> <li>○ Equipo insuficiente.</li> <li>○ Malos procedimientos.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES EXTERNO</b>	<p>Toda circunstancias o tendencia externa que pudiera repercutir positivamente en la función y operación de la organización, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adhesión a alguna agrupación comercial.</li> </ul>	<p>Toda circunstancia o tendencia externa que pudiera repercutir negativamente en la función y operación de la organización, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crisis económica o política</li> </ul>

Fuente: Roma, 2007.



El análisis FODA nos permite saber cuáles son los factores internos como los externos que llegan a influir favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, visión o bien los objetivos y metas establecidas por la organización.

## **2.3 OBJETIVOS DE VENTA**

La planeación exige el establecimiento de objetivos o metas, como primer paso para decidir sobre un curso de acciones para satisfacer las expectativas futuras(Mercado, 2010).

Los objetivos son fines, condiciones o sucesos deseados que motivan y orientan una acción hacia una meta determinada. Brindan la dirección específica para las actividades de la organización de ventas y responden a la pregunta: “¿a dónde se quiere llegar?” Resulta claro que los objetivos de una organización de ventas deben ser coherentes con la misión y los objetivos de marketing de la compañía (Johnston & Marshall, 2009).

Los objetivos canalizan los recursos hacia sus aplicaciones más productivas. Los objetivos sirven como guías y criterios para los gerentes de ventas y los vendedores. Así, el nivel alcanzado con el objetivo se utiliza para evaluar el éxito del esfuerzo de ventas de la firma.

Los objetivos de ventas no sólo expresan las expectativas de la administración de ventas, sino que representan estándares para medir y evaluar el desempeño real de ventas(Johnston & Marshall, 2009).



Los objetivos de ventas son el resultado final que la empresa desea lograr, su alcance depende de la correcta formulación de los mismos ya que la dirección de las actividades de ventas depende directamente de ellos para crear tácticas y estrategias de ventas enfocadas a resultados.

Cuando se formulen objetivos, deben seguirse varias pautas. La más importante es que los objetivos deben ser específicos y expresar con precisión que se va a lograr mediante la estrategia de la organización de ventas; deben enunciarse en términos simples y comprensibles, de modo que las personas vinculadas en el desarrollo de la estrategia sepan con precisión qué se quiere lograr; deben ser medibles; es decir, deben enunciarse en términos cuantitativos y, por último, deben estar en relación con el tiempo de manera que todos sepan cuándo deben alcanzarse (Johnston & Marshall, 2009).

Los objetivos pueden ser cualitativos o cuantitativos siendo los segundos la mejor opción ya que pueden medirse con facilidad, según el periodo de tiempo para realizarse pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos deben ser claros y precisos y como característica es que deben ser medibles y determinados a realizarse en un periodo de tiempo específico. Los objetivos se expresan en términos de blancos o cuotas de volúmenes de ventas anuales, participación del mercado, rendimiento sobre los activos fijos, rotación de inventarios, pedidos sin surtir, cuotas por cobrar o rotación de personal. Sin metas y objetivos que se comuniquen con claridad, los objetivos y esfuerzos de ventas pueden no tener energía, y más aún, ser conflictivos.

Las organizaciones tienen múltiples metas y objetivos. Las metas y objetivos deben describirse de forma explícita y en orden de prioridades, ser consistentes y





no entrar en conflicto entre sí, particularmente cuando atañen a diferentes divisiones o departamentos de una compañía (Mercado, 2010).

Los objetivos de ventas son el resultado que la dirección en la empresa desea obtener de la fuerza de ventas y deben ser alcanzables por lo que es necesario analizar a detalle requerimientos, supuestos y riesgos, así como las posibles amenazas o complicaciones que puedan derivar en un posible fracaso y prever contingencias. Los objetivos que pasen estos filtros se convertirán en compromisos e incluirán asignación de responsabilidades con el fin de evidenciar quien ha fallado si no se logran los mismos.

## **2.4 POLÍTICAS DE VENTAS**

Los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina, o situaciones recurrentes de manera eficaz y eficiente, se denominan políticas. Las políticas permiten que los Gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez, y enfoquen su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas (Mercado, 2010).

Las políticas de ventas son los criterios predeterminados para resolver contratiempos o situaciones que ocurren continuamente en una organización de forma eficaz y eficiente. A diferencia de las reglas con las que en muchas ocasiones se llegan a confundir, las políticas se caracterizan por ser flexibles lo cual permite a los individuos mayor iniciativa para realizar las acciones, por otra parte, las reglas suelen ser mandatos o instrucciones precisas que el individuo debe seguir en situaciones específicas.



En resumen, las políticas son una guía de acción en la toma de decisiones para situaciones repetitivas dentro de la organización y que pueden adaptarse según las circunstancias que se presenten.

## **2.5 PROGRAMAS DE VENTAS**

El término “programa” sirve para denotar aquella agrupación de actividades que tanto en secuencia o simultáneas son ejecutadas por un equipo de individuos a fin de que se cumpla un objetivo. Un programa es un grupo de elementos sincronizados que desarrollan las acciones de una función para completar una tarea(Hernández & Guerrero, 2007).

Las etapas que conforman a un programa lo convierten en una herramienta de organización en cualquier aspecto, la forma en la que se utiliza orienta a las personas que lo ejecutan a tener una visión ordenada de las tareas que deben cumplir de una manera sistemática y de esa manera se garantiza un óptimo desempeño del cometido.

Una programación permite a quien la realiza tener un orden de las acciones que debe tomar para cumplir su deber. Los programas dan jerarquía y relevancia a los elementos que lo componen, de esta manera se le da la relevancia justa y necesaria a cada uno para que rindan lo que a cada uno le corresponde(Diccionario, s.f.).

La elaboración técnica de un programa de ventas debe apegarse al siguiente procedimiento:



1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, que actividades deben realizarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Además de esto, se hace hincapié en la importancia que tiene los programas de ventas, debido a que:

- ✓ Suministran información e indica el estado de avance de actividades.
- ✓ Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- ✓ Identifican a las personas responsables de llevarlo a cabo.
- ✓ Determinan los recursos que se necesitan.
- ✓ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse.
- ✓ Determinan el tiempo de inicio y término de las actividades.
- ✓ Evitan la duplicidad de esfuerzos(Hernández & Guerrero, 2007).

Los programas de ventas son un compendio que contiene la secuencia de acciones particulares a realizar para el cumplimiento de los objetivos, nos muestran las tareas a realizar en determinado tiempo, así como los responsables de las mismas, las cuales se deberán cumplir en tiempo y forma.



## 2.6 ASIGNACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Existen cinco posibles formas en que la fuerza de ventas puede organizarse, las cuales son:

- ✓ Organización funcional.
- ✓ Organización por área.
- ✓ Organización por clientes.
- ✓ Organización por productos.
- ✓ Organización mixta (combinaciones de todas las anteriores).

Para la asignación de la fuerza se tomarán en cuenta las siguientes 2 organizaciones:

1. Asignación por áreas geográficas.
2. Asignación por clientes (Johnston & Marshall, 2009).

### **Asignación por áreas geográficas**

Para esta asignación deberán desarrollarse varias etapas las cuales consisten en lo siguiente:

- ✓ Configuración de los territorios de ventas.
- ✓ Reparto de territorios entre los distintos componentes de la fuerza de ventas.
- ✓ Optimización de las rutas que nos permitan la minimización de los costos según el desplazamiento por la fuerza de ventas(Johnston & Marshall, 2009).



## **Asignación por clientes**

Esta estrategia es básicamente una segmentación de mercados que permite a los vendedores un mejor conocimiento de las necesidades y requerimientos de cada tipo de clientes.

Esta asignación incluso llega a ser altamente efectiva en la penetración de mercados nuevos (Díez de Castro & Navarro, 2013)

### **2.6.1 Determinación del territorio de ventas**

Entendemos que la asignación de los diferentes territorios de ventas a cada representante, se hará de tal forma que se maximizarán las ventas de la empresa(Díez de Castro & Navarro, 2013).

Para obtener una imagen más clara del territorio en el que se ingresará, es necesario el estudio del área de oportunidad que se tiene en función de los posibles clientes reales, así como potenciales, el consumo y su capacidad adquisitiva. De esta manera se debe llevar a cabo una buena delimitación del territorio y tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Selección básica de control. Giro empresarial, zona geográfica, zonas escolares, target.



- ✓ Flexibilidad de la delimitación para una buena adaptación por parte de los vendedores.
- ✓ Los factores que pueden llegar afectar el área de un vendedor sin descartar los antecedentes de la misma.
- ✓ Clara comprensión por parte de los vendedores para llevar a cabo las actividades asignada en el área que se encuentran.
- ✓ Obtención de la información actualizada día a día.
- ✓ Incentivos para los vendedores.

Así mismo será posible que los vendedores puedan llevar a cabo una buena organización de su tiempo y planeen correctamente sus rutas, optimizando costos y visitas que le lleven a la obtención de los resultados establecidos (Torres, 2014).

### **Zonas y Rutas de ventas**

Denominamos zona de venta al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignado a un vendedor, delegación, atribución, etc.(Torres, 2014).

### **2.6.2 Determinación de las cuotas de ventas**

Las cuotas de ventas son una parte importante para toda la planeación estratégica, control y al mismo tiempo para la evaluación de las diferentes actividades que existieran en ventas. Las cuotas se basan principalmente en los pronósticos de ventas, así como el potencial de venta que tuvieran en su mercado (Anderson & Hair , 2011)

Las cuotas de ventas cuentan principalmente con los siguientes propósitos:



- ✓ Proporción de metas e incentivos a los vendedores.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Control de actividades para los vendedores.
- ✓ Descubrimiento de fortaleza y debilidades dentro de su fuerza de ventas.
- ✓ Mejoramiento en la eficacia de un plan de compensación.
- ✓ Control de gastos de ventas

Existen 4 clases de las cuotas:

**Volumen de ventas.** Estas cuotas son las más comúnmente usadas, pues se enfocan en las ventas de unidades, nuevos productos, productos rechazados o bien tamaños de productos (Anderson & Hair , 2011).

**Cuotas financieras.** Las cuotas financieras se establecen para controlar el margen bruto y las utilidades netas o gastos para las diferentes unidades de marketing. Al igual que las cuotas de volumen, estas cuotas se pueden aplicar a los vendedores, a las regiones y a las líneas de producto (Anderson & Hair , 2011).

**Cuotas de Actividad.** Se basan en las actividades cotidianas de los vendedores y ellos son quienes deciden, planean y conducen sus actividades. Es un esfuerzo por asegurar que los vendedores conduzcan sus actividades a conciencia. Las cuotas son establecidas con el fin de controlar las diversas actividades que se le establecen al vendedor (Anderson & Hair , 2011)



**Cuotas combinadas:** Son utilizadas y establecidas directamente por la gerencia con el fin de controlar las actividades fuera y dentro de las ventas, usando siempre un punto de medición (Anderson & Hair , 2011)

Por otro lado, también es posible realizar una cuota de venta en relación a lo siguiente:

- ✓ Segmentación de mercado.
- ✓ Zona.
- ✓ Región.
- ✓ Demostraciones.
- ✓ Exposiciones (Anderson & Hair , 2011).

## 2.7 DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas tiene como fin administrar el dinero para que pueda ser invertido para las actividades planificadas sobre las ventas, consiste en una estimación sobre las necesidades en términos monetarios (Johnston & Marshall, 2009).

El presupuesto de ventas implica estimar futuros niveles ingresos y gastos, por lo cual es muy importante siempre tener el registro de los movimientos monetarios que se vayan generando, el fin principal es alcanzar la meta de ventas deseadas.

Cabe destacar que es importante contar con un departamento que lleve la contabilidad de dichos movimientos, ya que servirá para una mejor administración de recursos y resultados de la fuerza de ventas, documentando los gastos aprobados. La decisión de administrar implica establecer una organización en las actividades de la venta (Johnston & Marshall, 2009).





El objetivo del presupuesto de ventas es:

- ✓ Planear las ventas, organizando el dinero
- ✓ Controlar el manejo de los ingresos y egresos de las ventas que genere la empresa.

Lograr resultados y objetivos propuestos en el departamento de ventas en periodos determinados (Johnston & Marshall, 2009)

Se determina el presupuesto para hacer un cálculo específico de la inversión que se hará en cifras determinadas, de esta manera se sabrá el dinero disponible y el gastado en el departamento de ventas. Además, se podrá determinar el tipo de fuerza de ventas que se necesita, pues dependiendo de este presupuesto, se determinará el tipo de vendedores que se contratarán ya sean comisionistas, misioneros, o con un sueldo base. Con este presupuesto también se determinarán los gastos que se generarán por el área de ventas, llevando un control de todo (Torres, 2014).

Las etapas para la determinación de presupuesto son:

- ✓ Planeación: Es donde se establecen objetivos numéricos de la empresa tratando de fijar una meta para los resultados finales.
- ✓ Organización: Se trata de la distribución de los diversos recursos de la empresa con el fin de administrarlos y coordinarlos.
- ✓ Dirección: El presupuesto da función en supervisar al personal para llegar a los objetivos planeados.
- ✓ Control: Se toma de referencia los resultados obtenidos anteriormente para analizar lo obtenido y hacer mejoras, tomando decisiones correctivas (Johnston & Marshall, 2009).



## Tipos de presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas es el principal punto de partida para planear las ventas y los gastos. De esto parte el presupuesto de los gastos de venta, donde las cifras metas no deben excederse con el fin de lograr las expectativas deseadas, por lo tanto, se hace una lista parcial de los gastos totales para estimar el gasto. Por ejemplo:

- ✓ Salarios y bonos pagados a los representantes de ventas.
- ✓ Viáticos y gastos de la fuerza de venta.
- ✓ Entrenamiento y capacitación.
- ✓ Teléfono y correos.
- ✓ Folletos y lista de precios.
- ✓ Convenciones y exposiciones.
- ✓ Renta y depreciación de la oficina de ventas.
- ✓ Suministros de oficina.
- ✓ Servicios públicos.
- ✓ Salarios de oficina.
- ✓ Costos extras (Torres, 2014).

Existen tres tipos generales de presupuestos:

- ✓ *Operativo*. Muestra las acciones planeadas.
- ✓ *De capital*. Se muestran los cambios planeados de los activos fijos.
- ✓ *Financiero*. Son las fuentes y el uso de los recursos y fondos utilizados.

En el presupuesto de ventas se detallan los movimientos financieros, por lo cual se detallan en distintos tipos de presupuestos (Academia Edu, s.f.):



1. Presupuestos rígidos. Son los que se realizan una actividad específica creando un control anticipado, no hay ajustes ni modificaciones.
2. Presupuesto variables o flexibles. Son empleados para distintas actividades, se le pueden realizar ajustes, y se adaptan a cualquier circunstancia que se genere.
3. Presupuesto a corto plazo. Son los que se planifican con el fin de cumplir la operación en un año.
4. Presupuesto a largo plazo. Es el presupuesto donde se ubican los planos de empresas grandes. Tienen consideraciones económicas, como el fomento del ahorro, el aumentar el mercado de capitales, etc.
5. Presupuesto de operación: En este se registran las actividades programadas para futuras ocasiones, y resume un estado de las pérdidas y ganancias.
6. Presupuesto de producción. Es el presupuesto que se fabrica en el momento en que una empresa desea conocer la suma de dinero que costará al momento de producir un determinado bien o servicio.
7. Presupuesto de flujo de caja. Son los que plasman las sumas de dinero que están destinadas a gastos y compras. Así como las cantidades recibidas en ventas o inversiones(Johnston & Marshall, 2009).

Sin embargo, el gerente de ventas o dueño de la empresa debe tener en cuenta el cambio de algunos gastos adicionales, por ejemplo, el presupuesto aumenta cuando existen comisiones y bonos pagados a los vendedores, pues estos aumentaran conforme crezca el número de ventas(Academia Edu, s.f.).



## 2.8 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Elaborar un presupuesto de ventas es un procedimiento secuencial que implica tomar decisiones mediante el desarrollo de pasos ordenados, que van estrechamente ligados con las etapas de la planeación en administración de ventas, y los pasos a desarrollar son los siguientes (Johnston & Marshall, 2009):

1. Análisis de la situación.
2. Identificación de problemas y oportunidades de ventas.
3. Elaboración del pronóstico de ventas.
4. Formulación de objetivos de ventas.
5. Determinación de las tareas de ventas.
6. Especificación de los recursos necesarios para ventas.
7. Realización de las proyecciones.
8. Presentación y revisión.
9. Modificación y corrección.
10. Aprobación del presupuesto.

### **Análisis de la situación**

El primer paso a desarrollar es que los gerentes de ventas que están vinculados con el presupuesto de ventas tienen que conocer el panorama general. Es decir tienen que revisar y analizar la dimensión de las diferencias presentadas en las cifras históricas presupuestadas y las cifras reales, determinando la causa de las mismas. La experiencia producto de los errores presentados en años anteriores permite mejorar los aspectos procedimental y conceptual del presupuesto de



ventas, realizando las modificaciones y ajustes pertinentes en los presupuestos de ventas y gastos de ventas.

En este primer paso es de vital importancia conocer el contexto general de la situación actual de la empresa, mediante el análisis y la valoración de las cifras históricas, esto permitirá realizar las correcciones pertinentes en los rubros del presupuesto de ventas que hubo fallas (Johnston & Marshall, 2009).

### **Identificación de problemas y oportunidades**

Los problemas y oportunidades presentados en la administración de ventas surgen a partir del análisis de la situación. Dichas amenazas y desafíos potenciales y reales deben evaluarse y definir qué probabilidad existe que ocurran y que impacto tendrán. En algunas ocasiones lo que un gerente de ventas considera una problemática otro lo puede percibir como un desafío fascinante. Es por eso que es de suma importancia identificar todas las problemáticas existentes para dar solución y utilizar las oportunidades para favorecer el futuro de la empresa(Johnston & Marshall, 2009).

Conocer las problemáticas que tiene la empresa permite hacer las modificaciones futuras para no cometer los mismos errores, de la misma forma es importante detectar las oportunidades que serán las que permitirán que la empresa tenga un crecimiento a corto o largo plazo(Johnston & Marshall, 2009).

### **Elaboración del pronóstico de ventas**

En este paso, la gerencia de ventas está preparada para realizar el pronóstico de ventas, los métodos para realizar dicho pronóstico difieren entre sí y se puede



hacer uso de diversos de ellos implementando un esfuerzo combinado. Las proyecciones se realizan en referencia a los niveles de ventas anticipados por territorio, producto y tipo de cuenta, con base en los supuestos de planeación acerca de las condiciones futuras del ambiente.

El pronóstico de ventas que surge es la mezcla que existe entre la imagen que suministra el sistema de información de marketing y todos los estimativos que los vendedores determinan. Se expresa en unidades y en dinero, de tal forma que las últimas comparaciones contra los resultados reales pueden ser de utilidad para que los gerentes hagan un análisis si las varianzas observadas son fruto de diferencias de cantidad o precio. Este punto es medular y de suma importancia ya que dará la pauta para determinar las utilidades de ventas presupuestadas y el nivel de esfuerzos a realizar dentro de las ventas (Johnston & Marshall, 2009).

### **Formulación de objetivos de ventas**

Una vez realizado el pronóstico de ventas, los vendedores deben determinar cuáles son las metas esperadas y que objetivos pretenden alcanzar. Estos objetivos planteados deben ser reales es decir se deben de llevar a cabo de manera satisfactoria, permitiendo que los individuos involucrados puedan aportar ideas y ser escuchados, pero dichos objetivos deben de contar con un soporte prioritario, válido y contar con los recursos adecuados. Estos objetivos deben de tener un orden de importancia, examinando las posibles consecuencias que impactaran en las utilidades, ya que muchas veces algunos de ellos son descartados debido a que no existe un costo/beneficio, subsistiendo únicamente aquellos que son considerados valiosos, útiles o factibles (Johnston & Marshall, 2009).



Es muy importante que los objetivos y metas planteados sean alcanzables, ya que estos se verán reflejados en el incremento que haya en las utilidades.

### **Determinación de las tareas de ventas**

La gerencia de ventas y los vendedores deben de llevar a cabo numerosas actividades de ventas que va desde reclutar, evaluar y dar consecución a clientes potenciales hasta el servicio posventas. El propósito de este paso es la identificación y determinación de las tareas a desarrollar, debido a que esto se verá reflejado en las ventas y ganancias que se pretenden alcanzar, si las actividades son bien distribuidas y aplicadas permitirá un buen funcionamiento y control sobre la empresa(Johnston & Marshall, 2009).

El hacer la distribución de tareas es una actividad que conlleva una gran responsabilidad, debido a que si no se realiza de forma correcta puede frenar el desarrollo y el buen funcionamiento dentro de la organización.

### **Especificación de los recursos necesarios**

El presupuesto de ventas cuenta con un sexto paso el cual determina todos aquellos recursos requeridos para la realización de las actividades, logrando los objetivos establecidos. Dentro de los recursos necesarios siempre se deberá tomar en cuenta el recurso humano como factor principal, de la misma manera se les tendrá que otorgar las herramientas necesarias para que en conjunto sean alcanzados los objetivos y metas designadas. Los objetivos de ventas no se alcanzarán al menos que la firma se encuentre en una posición que brinde suficiente apoyo (Johnston & Marshall, 2009).



## **Realización de las proyecciones**

En este nivel pueden reunirse los objetivos, las tareas y los recursos de ventas en un todo coherente. Las entradas y peticiones de las diferentes unidades de la función de ventas se unen e integran en un paquete completo. En el proceso del presupuesto de ventas, este séptimo es el último que se realiza en el interior de la organización de ventas. Para lograr un producto final sólido, se requieren una coordinación y una revisión cuidadosas de los aspectos que integran el presupuesto de gastos de venta y el presupuesto total (Johnston & Marshall, 2009).

En esta etapa se debe gestionar y controlar de forma correcta todos los elementos que forman parte del presupuesto, para que los objetivos y proyecciones planteadas puedan llevarse a cabo exitosamente.

## **Presentación y revisión**

En el paso 8, la gerencia de ventas tiene que presentar y defender su propuesta de presupuesto ante la gerencia general. Tiene que justificar su solicitud basada en el argumento de fondos insuficientes, para competir con otras partes de la organización. Los ejecutivos de alto nivel faltarían a sus obligaciones si no enfrentaran la propuesta presupuestal de la gerencia de ventas. Algunos gerentes de ventas piden, de manera deliberada, más fondos de los que se esperan recibir, aunque la ética de esta actitud es cuestionable, hacer peticiones iniciales infladas puede ser una necesidad en algunas firmas (Johnston & Marshall, 2009).





La propuesta presentada para el presupuesto debe de estar fundamentada para que pueda ser aprobada por la gerencia general, solicitando los fondos necesarios para cubrir las necesidades que tenga la organización.

### **Modificación y corrección**

Es posible que la gerencia de ventas se vea vinculada a una serie de sesiones de compromiso. En el paso 9 del proceso de presupuestario de ventas, la gerencia de ventas puede ajustar las metas y los presupuestos de ventas, como reflejo de su evaluación de las necesidades de la corporación y del verdadero potencial del mercado. Estas modificaciones también se incluyen en el presupuesto de gastos de ventas(Johnston & Marshall, 2009).

Se podrán realizar modificaciones y correcciones a los presupuestos y objetivos, en base a las observaciones y evaluaciones que se apliquen a la organización, esto se podrá detectar mediante un análisis realizado de forma minuciosa.

### **Aprobación del presupuesto**

Por lo general, se aprueban los niveles finales de los presupuestos de ventas y de gastos de ventas. Este décimo y último paso es el proceso del presupuesto de ventas permite que la administración de ventas actúe cuando entre en vigor el nuevo periodo de planeación. La distribución de las cantidades aprobadas para tareas específicas queda implícita en la autorización. Las cifras del presupuesto se comparan con las cifras reales a intervalos regulares; las desviaciones entre ellas se anotan e investigan. Puede ser necesario revisar el presupuesto si los



resultados de ventas o de costos están fuera de curso de manera notoria (Johnston & Marshall, 2009).

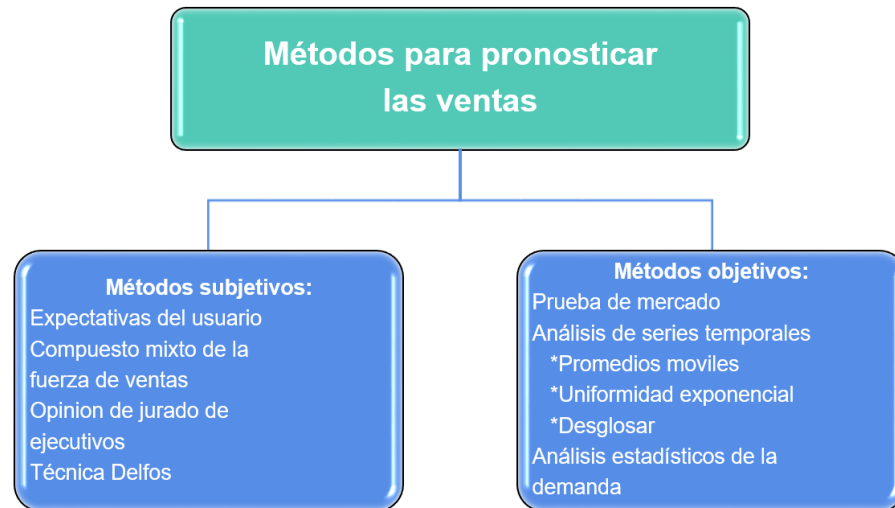
Al aprobar el presupuesto se corre el riesgo que los resultados no siempre sean los proyectados o esperados, sin embargo, se puede realizar una revisión en donde se comparen las cifras actuales contra las cifras esperadas.

## **2.9 TIPOS DE PRONÓSTICOS DE VENTAS**

El pronóstico de las ventas, es una estimación de las ventas, en dólares o unidades, para un periodo futuro especificado. El pronóstico se puede referir a un artículo específico de mercancía o una línea entera. Puede ser para todo el mercado o para una parte de éste. Sobre todo, un pronóstico de ventas especifica elementos esenciales; por ejemplo; el bien, el grupo de clientes, la zona geográfica y el periodo, e incluye un plan específico de marketing que lo acompaña. Cabe suponer que cuando el plan de ventas propuesto cambia, las ventas pronosticadas también cambiarán(Johnston & Marshall, 2009).

El pronóstico de ventas es una de las herramientas importantes de información que emplea la administración y está en el centro de los esfuerzos de planeación de casi todas las compañías. Los altos ejecutivos aprovechan el pronóstico de las ventas para asignar los recursos a las diversas áreas funcionales y controlar las operaciones de la empresa (Johnston & Marshall, 2009).

**Figura 2.2 Métodos para pronosticar**



Fuente: Aportación del equipo, 2017.

En la figura anterior, se muestran los métodos para pronosticar las ventas, los cuales se dividen en subjetivos y objetivos(Johnston & Marshall, 2009).

Existe otra clasificación para las técnicas comunes de pronóstico de ventas como cuantitativas o no cuantitativas, los métodos no cuantitativos se basan fundamentalmente en el criterio o en la opinión, es decir, usan el juicio del conocimiento individual o del grupo de individuos, mientras que los métodos cuantitativos, utilizan técnicas estadísticas de diversos grados de dificultad, estos métodos no técnicos de pronosticar son los que con mayor frecuencia se usan. Muchas compañías emplean más de un método, algunas utilizan todos y cada uno de ellos, piensan que mientras más métodos se puedan usar, probablemente serán más precisos los pronósticos(Johnston & Marshall, 2009).



### **2.9.1 Métodos subjetivos para elaborar pronósticos de ventas**

A menudo las técnicas no cuantitativas reciben el nombre de “pronósticos subjetivos”, pero se les utiliza ampliamente a cualquier técnica cuantitativa compleja. Las técnicas de pronóstico no cuantitativas se fundamentan en la experiencia de los ejecutivos, así como en su criterio, en su sentimiento intuitivo del mercado y en las encuestas del mercado (Anderson & Hair , 2011)

Cabe mencionar que no se profundizará en este tipo de pronóstico, ya que no es aplicable en el tema de investigación.

### **2.9.2 Métodos objetivos para elaborar pronósticos de ventas.**

Estos métodos recurren, primordialmente, a enfoques analíticos (empíricos) cuantitativos más complicados para preparar el pronóstico. Los encargados de los pronósticos acuden cada vez más a las técnicas estadísticas y los métodos causales o de asociación (Anderson & Hair , 2011).

### **Prueba de mercado**

Esta prueba común pide que el producto se coloque en diversas zonas geográficas representativas para observar como se desempeña y, de ahí, se proyecta la experiencia a todo el mercado. Se emplea, con frecuencia, para un producto nuevo o para una inversión mejorada de un producto anterior (Johnston & Marshall, 2009).



## Análisis de series temporales

Los enfoques para pronosticar las ventas mediante el análisis de series temporales están basados en los datos históricos. La complejidad de estos análisis varía muchísimo. En el extremo más sencillo, quien elabora el pronóstico simplemente se limita a pronosticar que las ventas del año entrante serán iguales a las del año en curso (Johnston & Marshall, 2009).

Existen cuatro factores o tipos de movimientos básicos a tomar en cuenta en este análisis (Anderson & Hair, 2011).

- ✓ *Tendencia (T).*
- ✓ *Periódico (P) Patrón.*
- ✓ *Cíclico (C) Movimiento.*
- ✓ *Errático (E).*

## Promedios móviles

Este tipo de pronóstico se conoce como un enfoque estadístico el cual se basa en un promedio de las ventas de varios meses para que los valores superior e inferior se hagan menos extremos. A medida que los datos de venta de cada nuevo periodo se añaden al promedio, se eliminan del total los datos del periodo más antiguo. Para cada periodo se calcula un nuevo promedio y éste es, en esencia, el promedio móvil (Anderson & Hair, 2011)



El enfoque de los promedios móviles supone que los factores que afectan a las ventas pasadas también influirán en las futuras. Esta técnica solía ser costosa, pues requiere que se guarden todos los datos pasados para una fácil recuperación.

La fórmula para calcular un promedio móvil es:

$$F_{t+1} = \frac{S_t + S_{t-1} \dots S_{t-n+1}}{n}$$

Donde:

$F_{t+1}$  = pronóstico para el siguiente periodo

$S_t$  = Ventas en el periodo presente

$S_{t-1}$  = Ventas en el periodo anterior

$n$  = cantidad de periodos en el promedio móvil (Anderson & Hair , 2011).

## Uniformidad exponencial

Es una especie de promedio movedido. No obstante, en lugar de dar el mismo peso a todas las observaciones para así generar el pronóstico, la uniformidad exponencial concede más peso a las observaciones recientes, por una razón muy válida. Las observaciones mas recientes contienen más información respecto de lo que podría ocurrir en el futuro, y por lógica, deben tener más peso (Anderson & Hair , 2011).



# Capítulo 3.

# LAS VENTAS COMO FACTOR DE ÉXITO EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

---

Objetivo del capítulo: Analizar e identificar los elementos significativos dentro de las ventas que puedan ser aplicables para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa V&M en un periodo de 30 días.



## **CAPÍTULO 3.LAS VENTAS COMO FACTOR DE ÉXITO EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS**

---

### **3.1 IMPORTANCIA DE VENTAS EN LA MIPYMES**

La Venta es una relación la cual está estrechamente relacionada con la compra, inclusive, se puede decir que es su contra parte ya que esta consiste en la colocación en el mercado de un determinado producto o servicio con el objetivo de que sea comprado por un consumidor. La dependencia de la venta hacia un mercado prospero la convierte en un proceso en constante movimiento y expansión, ya que la presencia de un producto en el campo de interés marca el impacto de este en el consumidor(Diccionario, s.f.).

El fin principal de todas las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) es vender productos y servicios, las pequeñas empresas suelen querer vender y captar clientes sin importar el cómo y dónde, tratan de perseguir cualquier oportunidad. Las firmas exitosas son muy selectivas, ponen más atención y recursos en las mejores posibilidades de venta, por lo que generan más dinero con menos clientes" (Rackham, s.f.).

La importancia de las ventas, dependerá de diversas características de la estrategia de marketing, entre otras el tamaño y la naturaleza del mercado objetivo, la complejidad y los servicios requeridos para el producto y los demás elementos de mezcla marketing(Johnston & Marshall, 2009).





El término vender engloba una variedad de situaciones y actividades de ventas. Por ejemplo, existen posiciones de ventas en las que el representante debe entregar el producto al cliente de manera periódica o regular. El énfasis en este tipo de ventas es muy diferente de la posición en la que el representante maneja ventas de bienes de capital para compras industriales. Además, algunos representantes de ventas manejan solo mercados de exportación en los cuales otros hacen la venta directa a los clientes en sus casas. Uno de los aspectos más sorprendentes de vender es la amplia diversidad de los roles de ventas.

La importancia que representa el equipo de ventas en tales empresas es muy significativa, pues los vendedores asumen un papel más propio de un consultor y coordinador de marketing. Asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas, con el objetivo de satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes. Los trabajos de ventas abarcan gran variedad de actividades y responsabilidades.

Desde cualquier punto de vista dentro de nuestra economía global, en una organización individual o incluso desde el punto de vista de un estudiante, la venta personal. La organización es de vital importancia, sin ella ningún elemento que componga el departamento de ventas podrá realizar sus funciones de una manera coordinada y eficiente.

Un ejecutivo no podrá ser eficaz, a menos que conozca perfectamente las actividades que debe dirigir, incluso es de vital importancia que conozca la manera en que está constituido su grupo de trabajo, la relación que debe tener con otros ejecutivos y los canales de comunicación con los que cuenta. Para que cada miembro de este departamento pueda desarrollar su trabajo satisfactoriamente, no



solo debe contar con la calidad de conocimientos necesarios, sino con una completa visibilidad de las limitaciones y relaciones con otros grupos de trabajo.

Por consiguiente, es indudable que cuando una empresa cuenta con una organización adecuada a sus necesidades, con una estructura firme, así como una dirección competente, los objetivos se alcanzarán con un mínimo de tiempo y esfuerzo(Mercado, 2010).

### **3.2 LAS VENTAS COMO GENERADOR DE INGRESOS EN LAS MIPYMES**

“Las ventas te ayudan a entender qué es lo que impulsa los negocios, y a saber que los clientes son una parte fundamental del negocio”, afirma Mulcahy. “Esto es primordial en cualquier función de negocios, pero lo aprendes [mejor] en la administración de ventas, donde es un factor crítico, es la joya de la corona”. Al implementar esta filosofía de ventas de que el cliente es lo primero, una de las primeras medidas que tomó como directora general fue la de ponerse su viejo uniforme de ventas y salir a visitar clientes. Mulcahy sabe que poner a los clientes primero no es sólo responsabilidad de la fuerza de ventas, sino que todos los empleados de la compañía deben hacerlo(Kotler & Armstrong, 2012).

#### **Entorno económico**

Los mercadólogos requieren poder adquisitivo y clientes. El entorno económico consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones



de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben poner gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales. Los países varían considerablemente en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos tienen economías industrializadas, que constituyen mercados ricos para muchas clases distintas de bienes. En el otro extremo están las economías de subsistencia; es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial, y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto medio se encuentran las economías en desarrollo, que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos(Kotler & Armstrong, 2012).

## **Como generar mayores ganancias**

La clave para lograr una ventaja competitiva consiste en tomar cada segmento de clientes y comparar la oferta de la compañía con la de sus principales competidores. La compañía desea encontrar un lugar en el mercado donde cubra las necesidades de sus clientes de una forma en que los rivales no sean capaces.

Si la oferta de la compañía excede a la oferta del competidor en atributos importantes, la empresa podrá cobrar un precio más alto y obtener mayores utilidades, o bien, podrá cobrar el mismo precio y ganar una mayor participación de mercado. Pero si se descubre que la compañía tiene un desempeño más bajo que su principal competidor respecto a algunos atributos importantes, deberá invertir para fortalecer esos atributos o encontrar otros atributos importantes en los que pueda tener una ventaja sobre sus competidores(Kotler & Armstrong, 2012).



### 3.3 EL IMPACTO QUE TIENEN LOS OBJETIVOS DE LAS VENTAS DENTRO DE LAS MIPYMES

Los objetivos permiten direccionar el negocio de las ventas. Son el apoyo direccional, la base, el sustento real, el punto de partida en toda elaboración de plan comercial(Mackey, s.f.).

- ✓ Un objetivo es realista, se puede conseguir, queremos conseguirlo, nos lo hemos escrito, nos aporta valor a nuestro trabajo y a nosotros, en consecuencia, queremos, podemos y lo haremos.
- ✓ Un objetivo hay que definirlo, escribirlo, tasarlo y medirlo.
- ✓ Un objetivo tiene que ser específico, no sirve Por ejemplo “conocer a más clientes potenciales” sirve “conocer a 25 (o 200) clientes potenciales”.
- ✓ Un objetivo tiene fecha de inicio y fecha tope(Mackey, s.f.).

Las ventas, exige el establecimiento de objetivos o metas, como primer paso para decidir sobre las expectativas futuras. La meta de una MIPYME puede tener varios objetivos aunque en algunas compañías están implícitos o mal definidos. Sin embargo, hay beneficios importantes al tener las metas y los objetivos expresados en lenguaje explícito y en orden de prioridad, ya que algunos pueden estar en conflicto.

Los objetivos son los siguientes:

- ✓ Crecimiento de la empresa, una división o una línea de productos.



- ✓ Maximización de las utilidades a corto plazo.
- ✓ Maximización de las ventas a corto plazo.
- ✓ Incrementar el tamaño del mercado.
- ✓ Aumentar la participación en el mercado.

Si los objetivos de la empresa proporcionan la dirección de ella, deben ser traducidos en objeto más específicos para el área de mercadotecnia y ventas, porque el gerente de ventas hará planes dentro de sus restricciones y orientaciones(Mercado, 2010).

Establecer objetivos es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios. Los objetivos pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados. Los empresarios casi siempre emplean la gestión de desempeño para tener un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros de la empresa(Morden, s.f.).

Los empresarios pueden usar los objetivos para crear varias ventajas en el ambiente de la empresa. Una ventaja competitiva es cuando una empresa tiene la habilidad de producir bienes o adjudicar recursos económicos en una mejor manera que otros negocios. Los empresarios que pueden crear una ventaja significativa generalmente incrementan la participación en el mercado de la empresa y las ganancias de los negocios. Aumentar las ganancias le permite a la empresa mejorar y expandir sus actividades, lo que resultará en una mayor participación en el mercado (Morden, s.f.).



### 3.4 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LAS VENTAS EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Las ventas se construyen por dos elementos:

1. El esfuerzo que hace la empresa para proveer al vendedor de todos los medios necesarios para lograr su función de ventas.
2. El esfuerzo realizado por el vendedor mismo.

Los elementos mencionados por si solos no dan resultados eficientes y habrá que coordinarlos para que los resultados sean eficientes. El vendedor ha de conocer que no se trata únicamente de satisfacer las necesidades inmediatas del comprador. Por lo tanto, imaginación e ideas son necesarias para que el vendedor promueva sus ventas efectivas.

El vendedor debe facilitar al distribuidor un producto con el que lucre; un vendedor nace y se hace, debe crear oportunidades constantemente y lograr utilidades para el cliente y para la empresa(Dorfsman, 2005).

Elementos que la empresa debe de poner en beneficio del vendedor:

- ✓ **La calidad de los productos y/o servicios** que se ponen a disposición de los vendedores para que satisfagan los gustos del cliente y hagan frente a la competencia.
- ✓ **Variedad de productos.**
- ✓ **Presentación del producto, empaque y envase.** Atractivo para el consumidor para que lo acepte aún antes de conocerlo.



- ✓ **Precio justo.** Se basa en el estudio de mercado realizado por la empresa para conocer los precios vigentes y así establecer las mismas condiciones o mejores que la competencia.
- ✓ **Adecuada e inteligente disposición de zona.** Estudio detallado del mercado, división de la entidad en zonas económicas, más no geográficas.
- ✓ **Medios.** El equipo de ventas o todo lo que se le facilite al vendedor para lograr el objetivo: catálogos, auto, testimonios, etc.
- ✓ **Capacitación de vendedores.** Con el objetivo de que la empresa tenga confianza en sus elementos, y poder mantenerlos al tanto de políticas, productos y promociones.
- ✓ **Publicidad.** Despertar la sensibilidad del público hacia el producto, crear la demanda.
- ✓ **Promoción.** Muestreos, acontecimientos especiales (ferias), concursos, incentivos al público, etc.
- ✓ **Crear y mantener la imagen de prestigio y calidad de los productos** que se venden al consumidor final(Dorfsman, 2005).

### 3.5 TIPOS DE VENTAS EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Se sabe que todo establecimiento comercial cuenta con diferentes formatos para la comercialización de sus productos. La venta es el intercambio de servicios y productos. Es a su vez entendida como un contrato donde el sujeto que actúa como vendedor transmite un derecho, bienes o servicios al comprador a cambio de una determinada suma de dinero. La venta puede ser tanto personal como impersonal donde el comprador puede ser influido por el vendedor(Arenal, 2016).



### 3.5.1 Tipos de ventas: presencial y no presencial

Las ventas pueden realizarse con presencia del vendedor o sin ella, a continuación, se analizará cada uno de los tipos de venta que podrán realizarse en cada una de las modalidades (Arenal, 2016).

#### **Venta Presencial**

Los tipos de venta presencial son los siguientes:

**Venta en tiendas / sucursal:** el cliente visita el establecimiento del vendedor.

- ✓ **Venta tradicional:** El comprador necesita la asistencia del vendedor para seleccionar y adquirir el producto y/o servicio.
- ✓ **Venta libre servicio:** el comprador tiene acceso al producto y/o servicio eligiendo entre los ya predeterminados.
- ✓ **Autoservicios:** de menos de 300 m<sup>2</sup> atienden a clientes del entorno.
- ✓ **Cash and carry:** sucursales mayoristas en régimen de libre comercio. Sus clientes son minoristas.

**Venta mixta:** Ofrece productos de libre servicio y personal para atender al comprador.

**Venta fuera de la sucursal:**

- ✓ **Venta ambulante:** El cliente visita el lugar donde se encuentra, no de manera permanente, el vendedor.
- ✓ **Venta en ferias promocionales.**





- ✓ **Venta a domicilio:** La venta se efectúa en el domicilio del comprador, estando presente también el vendedor.
- ✓ **Visita comercial.**

### **Venta NO Presencial**

- ✓ **Venta a distancia:** Emplea medios de comunicación directa, para conseguir ventas de productos y/o servicios.
- ✓ **Venta por teléfono:** Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio.

Existen dos tipos de venta por teléfono:

- ✓ **La venta telefónica externa o de salida:** Consiste en llamar (por teléfono) a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores especializados para lograr resultados óptimos.
- ✓ **La venta telefónica interna o de entrada:** Consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, etc). Este tipo de venta telefónica requiere, por lo general, de números gratuitos (como el 0800 o 0900) para que los clientes no corran con el gasto de la llamada.
- ✓ **Televenta:** El canal de venta es la televisión.

**Venta online:** Se ofrecen productos a través de una web donde el cliente puede adquirirlos(Arenal, 2016).



### 3.6 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LAS MIPYMES

Una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos. Organizar, descriptivamente hablando, es la suma de definir funciones y comunicaciones.

**Funciones:** Órganos y unidades estratégicas de negocio (personas y UEN'S: una UEN es una parte de la empresa capaz de generar una fracción de negocio controlable por sí misma), objetivos, medios disponibles, presupuestos, tareas y control.

**Comunicaciones:** Niveles jerárquicos, trayectos de las órdenes y de las informaciones ascendentes, coordinación horizontal, integración de acciones.

Hay gran cantidad de actividades humanas en juego y también de factores materiales (medios, presupuestos y sistemas).

En el organigrama o diagrama de estructuración de la empresa figuran funciones, niveles y conexión entre todo ello, se entiende que un organigrama es una fotografía instantánea; cuando la organización cambia, el organigrama tendrá que reajustarse (Artal, 2015).

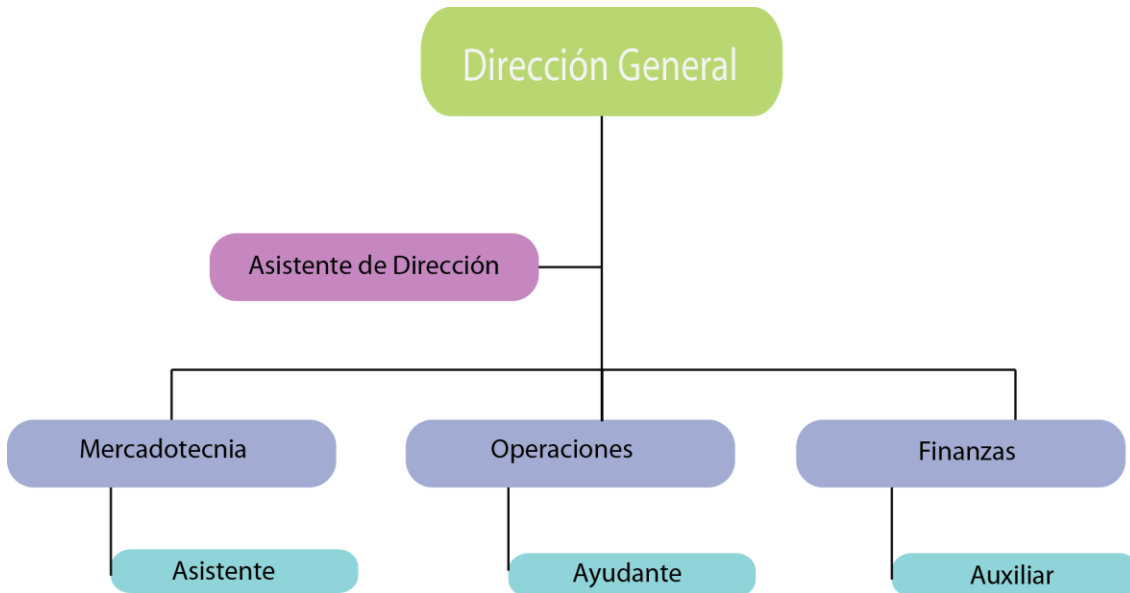


El organigrama surge como herramienta para responder a la pregunta “¿cómo se inserta a las personas en la organización?”. Es una representación gráfica de la estructura de la empresa en la cual, a simple vista, sabremos cómo se estructura la pyme a nivel jerárquico, por departamentos, etc. Tiene un papel informativo y pone de manifiesto las relaciones entre las diferentes jerarquías y departamentos. Tiene que ser fácil de entender y utilizar y solo debe contener los elementos esenciales e indispensables.

Podemos utilizar distintos tipos de organigrama según sea nuestra organización. El más utilizado es el “árbol invertido”, en vertical, en el que se muestra claramente las jerarquías de arriba hacia abajo. También se utiliza de forma horizontal, mostrando jerarquías de izquierda a derecha, o incluso, de forma mixta (vertical y horizontal).

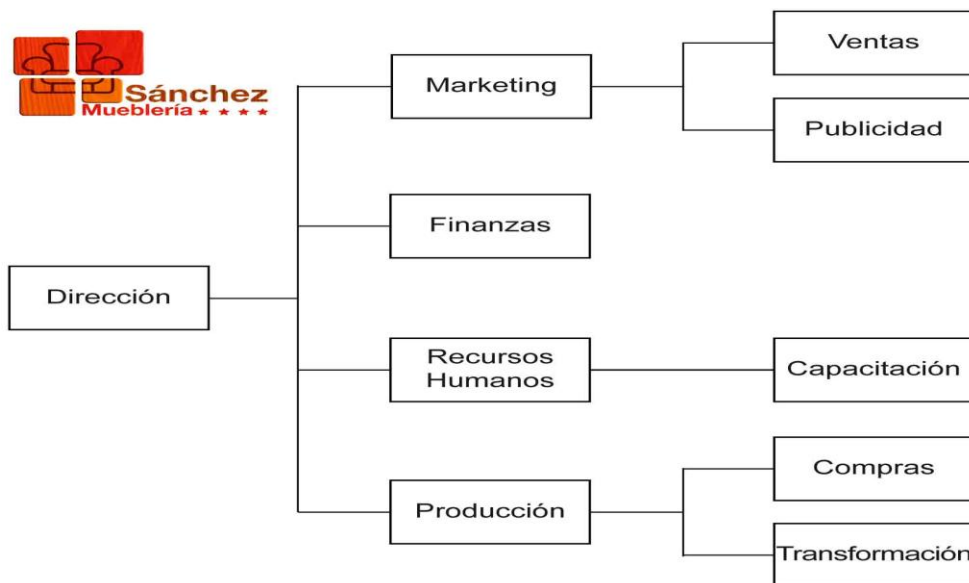
Otros organigramas que podemos encontrar son los circulares, escalares y tabulares. Cualquiera de ellos se puede utilizar siempre y cuando se adapte y refleje de forma inequívoca la estructura de la empresa.

**Figura 3.1 Ejemplo de organigrama de una MIPYME Vertical**



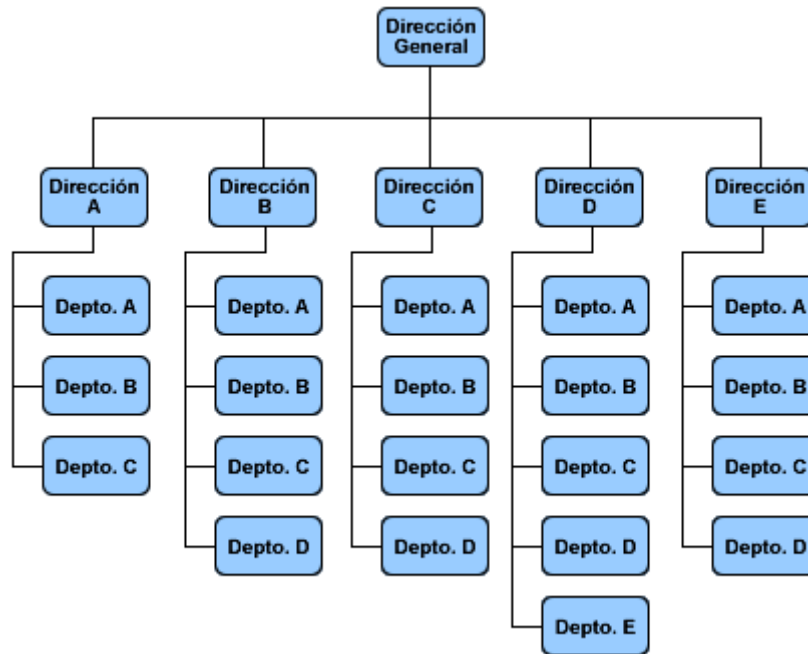
Fuente: Raudamkt, s.f.

**Figura 3.2 Ejemplo de organigrama de una MIPYME Horizontal**



Fuente: Emprende Fácil, s.f.

**Figura 3.3 Ejemplo de organigrama mixto**



Fuente: Organización de empresas, de Enrique B.

El organigrama es el primer punto que hay que acometer al empezar a diseñar el plan de recursos humanos, parte esencial del plan de negocio o *business plan*. A partir de ahí, de saber cómo se van a relacionar las diferentes personas de la organización, podemos empezar a describir puestos, hacer un profesiograma para gestionar competencias, elaborar un plan de reclutamiento y selección de personal, establecer cómo vamos a medir el desempeño, planes de formación para empleados, plan de prevención de riesgos laborales, métodos de motivación, administración.

En muchas pymes, se olvida hacer el organigrama y llevar una gestión de recursos humanos. Para aquellos gestores, que muchas veces no tienen una empresa con muchos empleados, se recomienda hacer este sencillo ejercicio y



tener en mente un organigrama y las responsabilidades de cada uno ya que conviene que cada uno sepa hasta dónde llega su responsabilidad, muchas veces diluida en la autogestión. Este primer paso que es el organigrama, nos permite de un vistazo saber cómo se estructura nuestra empresa, como nos relacionamos con el resto de personas y qué responsabilidades tiene cada uno. Y más que una herramienta para el gestor, que lo es, también es importante que los empleados lo tengan en cuenta y lo conozcan para que sepan a quién deben pedir ciertas cuestiones y hasta dónde llega su responsabilidad, no sólo como simple reparto de tareas (Gestión para Pymes, s.f.).

¿Cómo diseñar la red de ventas que necesita la empresa? Los pasos a dar son básicamente cuatro.

- ✓ Primero, averiguar nuestro **mercado**, lo cual será posible merced al conocimiento del entorno y la competencia. Probablemente será el departamento de marketing quien nos lo facilite. A su vez, dentro del mercado será conveniente una segmentación de clientela, con lo cual se irá concretando una demanda potencial realista.
  
- ✓ En segundo lugar necesitamos saber **¿cuántos vendedores necesitamos?** Si conocemos aproximadamente cuántos y dónde están nuestros futuros clientes, el número de visitas que puede hacer un vendedor y la duración media de cada visita, ya podemos calcular también aproximadamente, el número de vendedores en función del tiempo disponible por cada uno de ellos. Simplemente habremos utilizado uno de los procedimientos para determinar el tamaño de la red de ventas. El tamaño y la naturaleza, porque no será lo mismo tener vendedores a tiempo parcial (como los agentes libres) o a tiempo completo y en exclusiva.



- ✓ En tercer lugar y como consecuencia de lo anterior, ¿qué nos convendrá más, menos vendedores pero exclusivos (a los que podremos formar, controlar y gobernar muy bien), o más vendedores pero compartidos con otras empresas, pagados a comisión pura y dura, más difíciles de formar, motivar y conducir y de los que no es lícito esperar tan extensa colaboración como de los fijos?
  
- ✓ Y en cuarto y último lugar, tendremos que decidir si nuestros vendedores van a formar una única categoría profesional, vendiendo a cualquier clase de cliente cualquiera de nuestros productos, en cualquier parte o en zonas predeterminadas o a ciertos clientes nada más o algunos de nuestros productos solamente. Cada una de estas fórmulas tiene también sus ventajas e inconvenientes y parece más apropiada en unos u otros casos (Artal, 2015).

### **3.7 EL PROCESO DE VENTAS EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS**

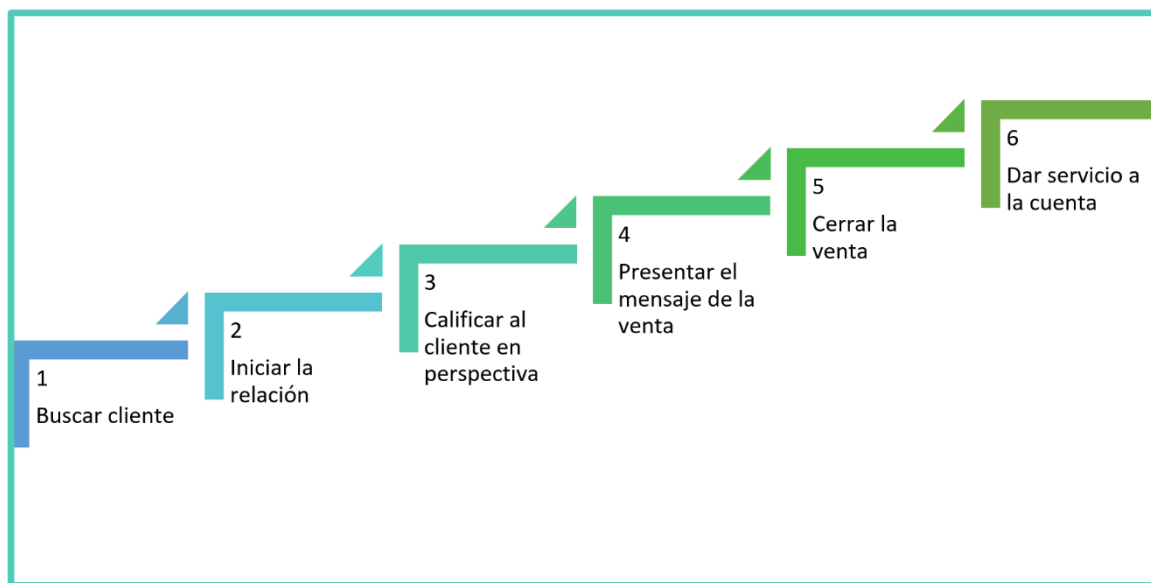
Muchas personas tienen una idea equivocada de lo que es el proceso de las ventas, de las actividades que realizan los vendedores y de las características personales que se necesitan para hacer una carrera exitosa en el campo de las ventas. Para complicar aún más esto, diversos trabajos de ventas incluyen distintas habilidades y capacidades. Las habilidades y todo lo necesario para realizar las ventas varían enormemente de un negocio a otro, debido a que los procesos de compras y las necesidades suelen ser diferentes en los distintos mercados; también hay diversos grados de complejidad de los productos.

Un enfoque popular para comprender las etapas del proceso de ventas que consiste en los seis pasos diagramados en la Figura 3.4: 1) buscar clientes; 2)

iniciar la relación; 3) calificar al cliente en perspectiva; 4) presentar el mensaje de la venta; cerrar la venta; y 6) dar servicio a la cuenta.

Aunque el proceso de ventas sólo implica unos cuantos pasos muy claros, las actividades especiales que implica cada paso –y la forma de llevarlas al cabo–varían mucho, según sea el tipo de posición al vender, como el caso del vendedor misionero frente al del gremio, y de la estrategia general que siga la empresa para las ventas y las relaciones con los clientes. Por lo tanto, el programa de ventas de la compañía debe incluir políticas para administrar las cuentas que guíen a cada uno de los vendedores y que garanticen que todas las actividades de ventas sean congruentes con las estrategias de marketing y de relaciones de la empresa(Johnston & Marshall, 2009).

**Figura 3.4 Proceso de ventas**



Fuente: Dwyner & Tanner, 2008





## **Prospectos de clientes**

La prospección o exploración es el primer paso del proceso de ventas y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

1. Identificar a los clientes en perspectiva.
2. Calificar a los candidatos en función de su potencial de compra.
3. Elaborar una lista de clientes en perspectiva (Torres, 2014).

## **Inicio del trato**

En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación de la siguiente manera: 1) determinar quien en la empresa tiene mayor influencia o autoridad para iniciar el proceso de compra y quien será, en última instancia, el que compre el producto, y 2) generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena, es importante que el vendedor identifique al personal clave para tomar la decisión y que conozca sus deseos y su influencia relativa.



## Calificar los prospectos

Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben de calificar al cliente en perspectiva con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena. Si la cuenta no cumple con las calificaciones entonces el representante de ventas deberá invertir su tiempo en otra empresa.

El proceso de calificación consiste en averiguar la respuesta para tres preguntas importantes:

1. ¿El cliente en perspectiva necesita mi producto o servicio?
2. ¿Puede conseguir que la persona responsable de la compra adquiera tanta conciencia de esa necesidad que yo logre hacer la venta?
3. ¿La venta será rentable para mi compañía?

Para contestar estas preguntas, el representante de ventas debe saber un poco de las operaciones del futuro cliente, de los tipos de producto que fabrica, de sus propios clientes, de sus competidores y de la probable demanda de sus productos a futuro. También debe obtener información acerca de quiénes son los proveedores actuales del cliente y si existe alguna relación especial con esas empresas que dificultará que el cliente en perspectiva cambiará de proveedores. Por último, también debe comprobar el estado financiero y la situación crediticia del posible cliente(Johnston & Marshall, 2009).



## **Presentación del mensaje de ventas**

La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente. Lograr presentaciones eficaces es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor. En muchos casos, la mejor manera de convencer a los clientes en perspectiva de las ventajas que posee un producto es mediante una demostración. En especial, esta opción se aplica, cuando el producto es técnicamente complejo.

El objetivo de toda presentación de ventas es llegar al cierre; sin embargo, para productos más complicados se requerirán de varias visitas para hacer la presentación completa.

## **Cerrar la venta**

Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar. No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta. En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final. Con frecuencia, esto se logra con solo conseguir un pedido (Johnston & Marshall, 2009).



## **Servicio a la cuenta**

La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores. El vendedor debe darle seguimiento a cada venta para cerciorarse de que no haya ningún problema con las fechas de venta, la calidad de los bienes o la facturación. Además, en varias ocasiones, el vendedor (o los miembros de un equipo de vendedores) supervisa la instalación del equipo, enseña a los empleados del cliente a usarlo y se asegura de su debido mantenimiento, para reducir la posibilidad de que se presenten problemas que provoquen insatisfacción (Johnston & Marshall, 2009).

### **3.8 TÉCNICAS DE VENTAS PARA SERVICIOS EDUCATIVOS**

Una técnica –del griego *téchne* arte- es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, la tecnología, arte, educación o en cualquier otra actividad.

La técnica de ventas, es la habilidad de interpretar las características de un producto o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor (Torres, 2014).



Las técnicas de ventas implican saber los siguientes puntos:

1. ¿Qué hacer durante los primeros quince minutos de una entrevista?
2. ¿Cómo hacer una presentación de experto (profesional)?
3. ¿Cómo expresar las características y funciones del producto o servicio?
4. ¿Cómo presentar pruebas orales y escritas de los beneficios y valores?

En 2010, en una encuesta realizada por la ESCA, a 150 gerentes de ventas, las compañías distribuyen el tiempo de entrenamiento en varias áreas temáticas, como:

- ✓ Conocimiento del producto, 40%.
- ✓ Técnicas de ventas, 20%.
- ✓ Orientación, de mercado e industria, 15%.
- ✓ Orientación sobre la compañía, 10%.

Como se puede ver, las empresas consideran importante la enseñanza de las técnicas de ventas. En consecuencia, los aspirantes pueden aprender cómo buscar clientes, captar su atención e interés; deben aplicarse esfuerzos sobre las mejores maneras de tratar las objeciones y, sin duda, se discutirá y demostrará la mejor forma de lograr el cierre de la venta. Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la predicción psicológica sobre qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno. La destreza en las técnicas de ventas puede ofrecer grandes beneficios económicos, mientras que la falta de ellas puede resultar deprimente y frustrante (Torres, 2014).



### 3.8.1 Técnicas de venta

En las técnicas de ventas se reconocen 3 etapas:

#### 1.- La preventa.

Comprende el conocimiento del producto o servicio, de la competencia, la zona donde actuará, el mercado y el cliente, es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas.

#### 2.- La venta.

Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista. Como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca la propuesta. El cliente muchas veces se resiste a la compra, aún al querer el producto. Una manera de interesarlo es mostrarle las desventajas de no adquirirlo.

Las objeciones más comunes son:

- ✓ Al producto.
- ✓ Al precio.
- ✓ A la necesidad.
- ✓ Al servicio.
- ✓ A la compañía o al vendedor.



Se deberán tratar las objeciones no como ofensas, si no como indicios de compra. Una fórmula que puede ser útil para rebatir objeciones consiste en anotar en una agenda lo siguiente:

- ✓ Todas las bondades del producto o servicio que vende, sus cualidades. Lo que más interesa destacar y comunicar.
- ✓ Detallar el orden de importancia las objeciones que se le pueden formular al producto o servicio, con base en la experiencia propia o de otros integrantes de la empresa.
- ✓ Anotar las técnicas y argumentos que se usaron o se podrían usar para rebatir en cada caso las objeciones. Verifique cuáles son las que dan mejores resultados y deseche las que no producen efecto.

Una vez superadas las objeciones, comenzara la etapa que consiste en despertar el deseo que impulsara al cliente a comprar. Para ello es necesario conocer la principal motivación o incentivo que anima al cliente a comprar.

La motivación constituye una de las razones fundamentales que impulsan la compra. Los especialistas en ventas señalan que las personas adquieren bienes o servicios por las siguientes razones.

- ✓ Satisfacer una necesidad fisiológica (comida, bebida).
- ✓ Lograr una mejor salud.
- ✓ Belleza.
- ✓ Conseguir o ahorrar dinero.
- ✓ Obtener reconocimiento y aprobación social.
- ✓ Amistad.



- ✓ Lograr comodidad.
- ✓ Tener un romance.
- ✓ Satisfacer su curiosidad.
- ✓ Proteger a los seres queridos.
- ✓ Amor a la familia.
- ✓ Placer, diversión, esparcimiento.
- ✓ Disponer de más tiempo libre.
- ✓ Ser como los demás.
- ✓ Ser diferente a los demás.
- ✓ Obtener seguridad.
- ✓ Vivir una aventura.
- ✓ Satisfacer su deseo de crear.
- ✓ Miedo a perder.

La gente no compra cosas si no tiene motivo para hacerlo. Por otro lado, no todas las personas son iguales y reaccionan de manera distinta frente al mismo estímulo. Para poder concretar la venta es necesario conocer este marco de referencia y manejarlo con mucha capacidad.

El último paso es el cierre de la venta. Esta etapa es crucial en la etapa de la venta, allí se define las cualidades de un buen vendedor. Los vendedores necesitan saber cómo reconocer las señales del cierre del comprador, incluso los comportamientos físicos (es decir, el lenguaje corporal); las declaraciones o comentarios y las preguntas. Los vendedores pueden utilizar una de varias técnicas de cierre. Las más frecuentes son las siguientes.

- ✓ *Directo*. El vendedor le pide al cliente que le compre.





- ✓ *Indirecto*. Se apela a la carencia de las ventajas. El vendedor induce al cliente y éste decide la compra del producto.
- ✓ *Alternativo*. El vendedor le ofrece al cliente una alternativa secundaria que tiene por efecto producir un sí; ¿prefiere el color azul o verde? ¿pagara de contado o a crédito?
- ✓ *Previsible*. El vendedor da por descontado que el cliente ha decidido la adquisición, en función del interés que ha mostrado por algún diseño o tamaño y la conversación se traslada a las cantidades, transporte, facturación, fecha de entrega, etcétera.
- ✓ *Aludir perdidas*. En este caso indicar lo que perderá el comprador, ejemplo, la oferta es limitada, el flete es bonificado, etcétera.
- ✓ *Referido*. El vendedor trata de impulsar el final de la venta al relatar un caso similar al del cliente. Comenta una situación muy parecida, con excelentes resultados.
- ✓ *Resumen*. El vendedor sintetiza y destaca los puntos que agradaron y causaron una buena impresión al cliente durante la conversación y puntualiza que solo falta formalizar el pedido.
- ✓ *Estimulo*. El vendedor tiene preparada alguna atención especial, como descuentos, un exhibidor llamativo para los productos u otro servicio adicional que entusiasme al cliente para provocar su decisión de compra (Torres, 2014).

### **3.- Postventa.**

Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el servicio o mantenimiento sea efectuado con rapidez y en el momento en que se solicite.



Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la postventa. Nadie más interesado que el vendedor en atender los reclamos y problemas de su cliente. Esto le ayudara a sentir la confianza de sus clientes que son, en definitiva, su capital y la fuente de sus ingresos(Torres, 2014).

## **Técnica AIDA**

También conocida como la técnica de los estados de ánimo. La venta está fundamentada en la idea de que lamente del consumidor pasa por varias etapas sucesivas antes de decidir por una compra. Se deriva del modelo AIDA creado por Elmo Lewis (1872-1948), experto en el arte de la persuasión; el cual resalta que para poder realizar una venta los mensajes de promoción deben llamar la atención del cliente, captar su interés, después su deseo y estimular su actuación. Esto se explica mejor analizando cada elemento de dicha definición(Johnston & Marshall, 2009).

- A. Atención. La atención se capta con cortesía y respeto mediante el lenguaje corporal y facial, con una sonrisa.
- I. Interés. Es lograr mostrar la ventaja del producto o servicio para satisfacer la necesidad del cliente.
- D. Deseo. Existe de forma natural el querer comprar, es un reflejo involuntario cambiante por cada acción y reacción por influencia de nuestro entorno social; es despertar el deseo de posesión del producto o servicio, y esto es consecuencia de una buena demostración de producto.
- A. Acción. Es el cierre o remate de ventas al cual ha sido conducido el comprador a través de los pasos mencionados. Este momento se produce



en una persona más racional que se motiva cuando los argumentos de ventas pesan más que el poder adquisitivo del dinero.

En la última década, a esta técnica se le ha agregado una literal más, que es tomar una decisión en el momento crucial en donde se decide si comprar un producto o servicio y, por lo tanto, la técnica queda (Torres, 2014):

A = Atención

I = Interés

D = Deseo

D = Decisión

A = Acción

## **Técnica PRAINCODERECCI**

Esta técnica fue inventada por un destacado hombre de ventas el doctor José María Llamas, esta técnica incluye lo siguiente.

### **Pasos y fases de la operación de ventas PRAINCODERECCI**

PR = Pre contacto. Paso preliminar del proceso de ventas.

PR = Presentación. Crea en el prospecto una curiosidad, de este modo el prospecto estará pendiente y prestará atención.



A = Atención. Crea en el prospecto una actitud receptiva, logra obtener y mantener su atención.

IN = Interés. Es la presentación de los argumentos de ventas.

CO = Convicción. Es la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de lo argumentado.

DE = Deseo. Es el momento adecuado para manejar las motivaciones del prospecto.

RE = Resolución. Es el momento de desvanecer objeciones y obstáculos.

CI = Cierre. El momento de la decisión por parte del prospecto, si se han dado correctamente los pasos anteriores, la venta estará cerrada (Torres, 2014).

## **Técnica de la escuela de vendedores Xerox**

La demostración del producto es la mejor manera de probar la capacidad de la solución Xerox recomendada por el vendedor.

1. Esta técnica le enseñará y será capaz de identificar los comportamientos tanto del cliente como del vendedor en cada una de las etapas del ciclo de venta.
2. Situación de venta, el cliente es el centro de la interacción, pues sus necesidades y requerimientos son los factores que conducen al proceso.



3. La venta se centra en el cliente, hay que mantenerlo interesado y activo que se sienta importante y valorado; esto conduce a la satisfacción del cliente el éxito del vendedor.
4. Hacer preguntas pertinentes que estimulen al cliente a hablar, el vendedor debe escuchar con eficacia.
5. El vendedor debe influir al cliente y dirigirlo en la dirección adecuada para alentarle de su situación actual, y establecer una relación de largo plazo.
6. El proceso es así, al llegar con el cliente el vendedor debe informarle:
  - ✓ Quienes.
  - ✓ Que es lo que quiere.
  - ✓ Por qué debería el cliente hablar con él.
7. Preguntas abiertas.
  - ✓ Planes de inversión.
  - ✓ ¿Qué problemas ha tenido en el manejo de documentos?, ¿Cuántos empleados tiene?
8. Identifique los principales aspectos sobre los objetivos del negocio del cliente.
9. El cliente debe de estar convencido de que existen problemas que deben resolverse a su conveniencia.
10. Se debe ampliar el problema para urgir al cliente a resolverlo.
11. Los criterios de compra de los clientes entre otros son:
  - ✓ Confiabilidad.
  - ✓ Productividad.



- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Calidad.
- ✓ Facilidad de operación.
- ✓ Prestigio Xerox.
- ✓ Asistencia técnica.

12. Las objeciones se generan debido al mal manejo de la información y del entendimiento del cliente sobre el producto o servicio Xerox.

13. Iniciar una relación de negocio a largo plazo y dejar la puerta abierta para otro tipo de ventas.

14. Los cierres de ventas pueden ser:

- ✓ Directo.
- ✓ Supuesto.
- ✓ Alternativo.
- ✓ Cierre complementario(Torres, 2014).

## **Técnicas de ventas complementarias**

Las técnicas de ventas más utilizadas en la actualidad son las siguientes:

1. De la pregunta. Es cuando el vendedor formula una pregunta y el comprador se obliga al responder, ya sea por cortesía, costumbre, curiosidad o educación.
2. De la curiosidad. Es cuando el vendedor logra despertar la curiosidad en el prospecto, lo más probable es que querrá seguir escuchando al vendedor.



3. De la visión. Es cuando el vendedor desvanece objeciones argumentando efectos positivos a futuro.
4. De las tres R. esto es cuando un vendedor ofrece a su cliente un producto por el cual puede obtener una reposición, reparación o un reembolso.
5. Del obsequio. Es cuando ofrecemos un pequeño detalle al prospecto (llavero, pluma, cerillos, etcétera), utilizamos dicho obsequio para que el cliente se sienta obligado y agradecido.
6. Del flaqueo. También se le conoce como técnica del boomerang, es no darse por vencido y volver a insistir en el prospecto hasta lograr el cierre.
7. Del interés especial. Es donde los posibles clientes sienten interés especial por sus hogares, salud, ingresos, trabajos y aficiones.
8. De la encuesta. Está basada en una investigación para conocer las necesidades del cliente en perspectiva y de las personas que se encuentran en circunstancias parecidas.
9. Del servicio. El vendedor apoya su oferta al adicionar uno o más servicios.
10. De la recomendación. El vendedor se presenta y afirma que alguien lo envió.
11. De la demostración. El vendedor utiliza modelos, muestras, planos, diagramas, fotografías y el producto.
12. De la mercancía a la vista. Se inicia la venta con una observación acerca de la mercancía.



Venta personal. Es la principal técnica que se utiliza para efectuar y aumentar las ventas. Consiste en una interacción cara a cara con los compradores potenciales. De esta manera es el medio más flexible de promoción y también el más caro. Su característica distintiva es la comunicación de dos sentidos entre el vendedor y comprador, con una retroalimentación inmediata en la forma de intercambios verbales, expresiones y gestos(Torres, 2014).

### **3.9 PERFIL DE LA FUERZA DE VENTAS DE SERVICIOS EDUCATIVOS**

#### **Especificaciones físicas y riesgos de los vendedores**

Estas características han sido consideradas a menudo como de importancia menor y no es así, veamos algunos puntos.

- ✓ **Edad.** Una edad determinada es la más adecuada para las ventas.
- ✓ **Salud y resistencia.** Una buena salud, especialmente con relación a cambios de horario, irregularidad en las comidas, viajes largos, etc., es naturalmente muy conveniente.
- ✓ **Aspecto y trato agradable.** Modo de vestir adecuado al entorno y sencillez ayudan desde luego en la mayoría de las ventas.
- ✓ **Expresión verbal y modales discretos.** Con cierta brillantez y rapidez, vitalidad, dinamismo.





- ✓ **Los riesgos de viaje.** Son significativos y a veces también las posibilidades de enfermedades, molestias, cambios de horario y necesidad de adaptarse rápidamente a costumbre diferentes. Ocasionalmente existen riesgos de robo, atraco, chantaje nada despreciable, que obligan a una serie de precauciones y seguridades siempre molestas y costosas.
  
- ✓ **Disposición** física, mental y familiar para realizar visitas inesperadas(Torres, 2014).

## **Formación y experiencia, peculiaridades mentales y de personalidad**

Los agentes de ventas necesitan conocimientos profundos no sólo del producto y/o servicio sino también de la negociación, lo que no suele suceder en otros puestos de la empresa. También debe conocer la psicología práctica de los consumidores, las fuerzas y flaquezas de la competencia, y ser hábiles en comunicación y persuasión, estratégicas y tácticas de ventas. La experiencia genérica y específica es una condición importante para el éxito en ventas(Artal, 2015).

En comercial se necesita, de modo especial, ambición y combatividad, tenacidad, gran capacidad de trabajo, equilibrio mental y emocional, confianza en sí mismo, persuasión y diplomacia. También rapidez mental, habilidad verbal y capacidad de observación. Y un gran sentido de responsabilidad, honradez profesional y lealtad a la empresa para la que se trabaja(Torres, 2014).



## Perfil

Antes que nada, definamos que es un vendedor, algo del tipo de marketing.

*<< Vendedor es quien mediante de conocimientos, experiencia e información, prepara, desarrolla y culmina contratos de compra – venta con compradores potenciales o reales, utilizando estrategias y tácticas éticas, negociando y creando algún tipo de valor para dichos compradores y para sí mismo y la empresa que representa, y fijando relaciones positivas de continuidad.>>(Artal, 2015).*

Hoy en día coexisten modelos para todos los gustos para perfilar a los vendedores. Unos más tradicionales otros más modernos, de tipos muy dispares.

**Perfil tradicional.** Es el correspondiente a los vendedores de venta más sencilla, más táctica, más repetitiva, como vendedores de mostrador, viajantes con productos corrientes, servicios elementales.

- ✓ Requerimientos básicos:
  - Conocimientos de los productos y de la empresa, de la zona y clientela, de la organización y tramitación.
  - Buena salud, resistencia física, seguridad en sí mismo, constancia.
  - Capacidad de análisis, de detectar problemas importantes y de transmitirlos a sus jefes.
  - Cierta capacidad de persuasión, captación, empatía, dinamismo, comprensión, fluidez verbal, simpatía, diplomacia, buena imagen, discreción y atención con los clientes(Artal, 2015).



## **Perfil del vendedor estratégico actual.**

- ✓ Requerimientos básicos.
  - Sobre todo, dinamismo y sus complementarios como la motivación y constancia, asertividad, persuasión suave y relacional utilizada para ayudar, no para imponer, lo que requiere cierta empatía y adaptabilidad, equilibrio mental y emocional y sinceridad u honestidad.
  - Creatividad, autonomía responsable, capacidad de planeamiento, poder de observación.
  - Metodologías y conocimientos profesionales propios de la especialidad correspondiente (Artal, 2015).

## **Fuerza de ventas en servicios educativos**

*Promotores, vendedores o prescriptores, demostradores, creadores de clientela:* ayudan e instruyen a los usuarios de productos y servicios, informan sobre novedades, analizan las necesidades de la clientela: visitantes médicos, vendedores profesionales, venta de libros de texto, consulting. Necesitan conocimientos de medios, aunque muy especializados a veces se pide una carrera universitaria. Este tipo de vendedor debe ser muy hábil en las relaciones públicas y sumamente simpáticas, receptivas y amables. (Artal, 2015).



## **3.10 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

### **Importancia del reclutamiento**

A través del tiempo, el reclutamiento de la fuerza de ventas se ha vuelto cada día más importante y la razón de esto es que el costo de reclutar a un vendedor se ha elevado considerablemente. Otra razón más, es que los códigos de oportunidad para emplearse se han vuelto más complejos y de las decisiones de contratación y despido de personal son más críticas cada día. Por esto el gerente de ventas debe tener un sistema de reclutamiento y selección muy poderosos para contratar y seleccionar vendedores (Torres, 2014).

### **Acciones que deben realizarse antes de iniciar las actividades de reclutamiento**

De acuerdo con lo planteado, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Éstas deben basarse en las circunstancias que rodean el entorno:

- ✓ Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos.
- ✓ Las políticas de la empresa.
- ✓ Los planes de recursos humanos.
- ✓ Las prácticas de reclutamiento.
- ✓ Los requerimientos del puesto.

Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (outsourcing) y empleados temporales.



La empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas, políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etcétera(Torres, 2014).

### **¿Qué es el reclutamiento?**

Es conseguir un grupo numeroso de candidatos de ventas, que permita seleccionar a los empleados calificados que son necesarios para contar con vendedores disponibles en el momento oportuno (esto es una fantasía ya que el personal de ventas no espera mucho tiempo para contratarse). Esto es teoría, en la práctica hay que buscarlos y reclutarlos en el momento(Torres, 2014).

### **¿Quién se encarga del reclutamiento?**

El encargado del reclutamiento de vendedores es el gerente de ventas o el puesto inmediato anterior con la ayuda del departamento de recursos humanos, hay empresas en las cuáles quienes hace el reclutamiento y tiene toda la responsabilidad es recursos humanos(Torres, 2014).

### **El proceso de reclutamiento**

Este se lleva a cabo mediante varias fases, el cual permite elaborar un documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. La siguiente es una orden de servicio para que el organismo de reclutamiento comience a funcionar, para lo cual debe verificar:



- ✓ La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la gerencia.
- ✓ Grado de necesidad de ese puesto para la empresa. Significa analizar donde localizar o encontrar a los candidatos a vendedor adecuados. Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se supone estarán los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

### 3.10.1 Fuentes de reclutamiento

- a) **Fuentes Internas:** Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.

**Ventajas.** Sirve para impedir despidos, para crear oportunidades de promoción, fomenta la fidelidad, ayuda a incrementar la motivación, provoca la competencia, tiene un costo de casi cero pesos(Torres, 2014).

El reclutar a empleados de la compañía para la fuerza de ventas tiene varias ventajas claras:

1. Los empleados de la compañía tienen registros de desempeño ya establecidos, y son más conocidos que los de afuera.
2. Los candidatos internos de la empresa requieren menos orientación y capacitación, porque ya están familiarizados con los productos, las políticas y las operaciones de la compañía.
3. El reclutamiento interno impulsa el buen estado de ánimo de la compañía conforme los empleados tomen conciencia de que existen oportunidades de avance fuera de sus propios departamentos o divisiones(Johnston & Marshall, 2009).



**Desventajas.** Puede alentar el conformismo, limita las fuentes del talento disponibles para la organización.

- b) **Fuentes externas:** Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado profesional de mano de obra.

**Ventajas.** Traer experiencia y sangre nueva a la empresa.

**Desventajas.** Frustrar las expectativas internas (del personal que espera la promoción o la transferencia). Requiere que el candidato tome un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo(Johnston & Marshall, 2009).

Aunque a menudo es una buena idea comenzar con fuentes internas cuando se trata de reclutar a nuevos vendedores, en otras ocasiones no habrá suficientes candidatos internos calificados para satisfacer las necesidades de más vendedores de una compañía.

- ✓ *Referencia de personas de otras empresas:* Además de ser ellos mismos vendedores potenciales, los empleados de la compañía muchas veces también dan señales a la administración acerca de posibles candidatos externos.
- ✓ *Publicidad:* En medio menos selectivo de atraer solicitantes es anunciar el puesto vacante. Lo más común es que se inserten en las secciones de personal o mercado de periódicos locales para atraer solicitantes a puestos de ventas relativamente menos exigentes.
- ✓ *Agencias de empleos:* Por lo general se utilizan con el fin de encontrar candidatos para puestos de ventas más rutinarios, como las ventas al menudeo y el telemarketing.



- ✓ *Instituciones educativas:* Las oficinas de colocación de colegios y universidades son una fuente usual de candidatos para empresas que requieren vendedores con sólidas habilidades mentales o formación técnica. Las escuelas técnicas y las vocacionales son otra fuente de candidatos que se ha ampliado con rapidez en años recientes.
  
- ✓ *Internet:* Aunque es claro que el uso de internet para reclutar vendedores va en aumento, los aspectos únicos de los puestos de ventas, así como la necesidad de reunirse y entrevistar individuos en persona, le hacen una herramienta difícil de reclutamiento. Sin embargo, es efectiva como dispositivo de filtrado, puesto que facilita procesar solicitudes (Torres, 2014).

## **Procedimientos de selección**

Después de que se han determinado los requerimientos que se necesitan en un puesto y se han reclutado algunos candidatos, la tarea final es determinar qué aspirantes cumplen mejor dichos requerimientos y tiene la mayor aptitud para la empresa. Con el fin de evaluar a cada posible empleado, las compañías recurren a una combinación de las siguientes herramientas y procedimientos de selección.

1. Solicitudes.
2. Entrevistas personales.
3. Verificación de referencias.
4. Exámenes físicos.





5. Test psicológicos.
  - a) Inteligencia.
  - b) Personalidad.
  - c) Aptitudes / Habilidades(Johnston & Marshall, 2009).

### **3.11 CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

#### **Aspectos problemáticos de la capacitación para las ventas**

Los reclutadores saben que un mejor programa de capacitación de ventas eleva la capacidad de la empresa para reclutar y conservar vendedores.

Al determinar las necesidades de capacitación de ventas se deben considerar tres aspectos.

- ✓ ¿A quién se debe capacitar? Los nuevos vendedores reciben una combinación de capacitación y orientación de las políticas y procedimientos de la empresa.
- ✓ ¿Cuál debe ser el enfoque principal de un programa de capacitación? La capacitación de ventas engloba los siguientes propósitos: conocimiento del producto, conocimiento de la compañía, conocimiento del cliente o habilidades de ventas.
- ✓ ¿Cómo se debe estructurar el proceso de capacitación? Los siguientes métodos son algunas opciones: la capacitación con base en el mismo trabajo y la experiencia, en contraste con un programa centralizado más formal y consistente; capacitación basada en la web o en instructor, y



capacitación interna, en contraste con la capacitación externa(Johnston & Marshall, 2009).

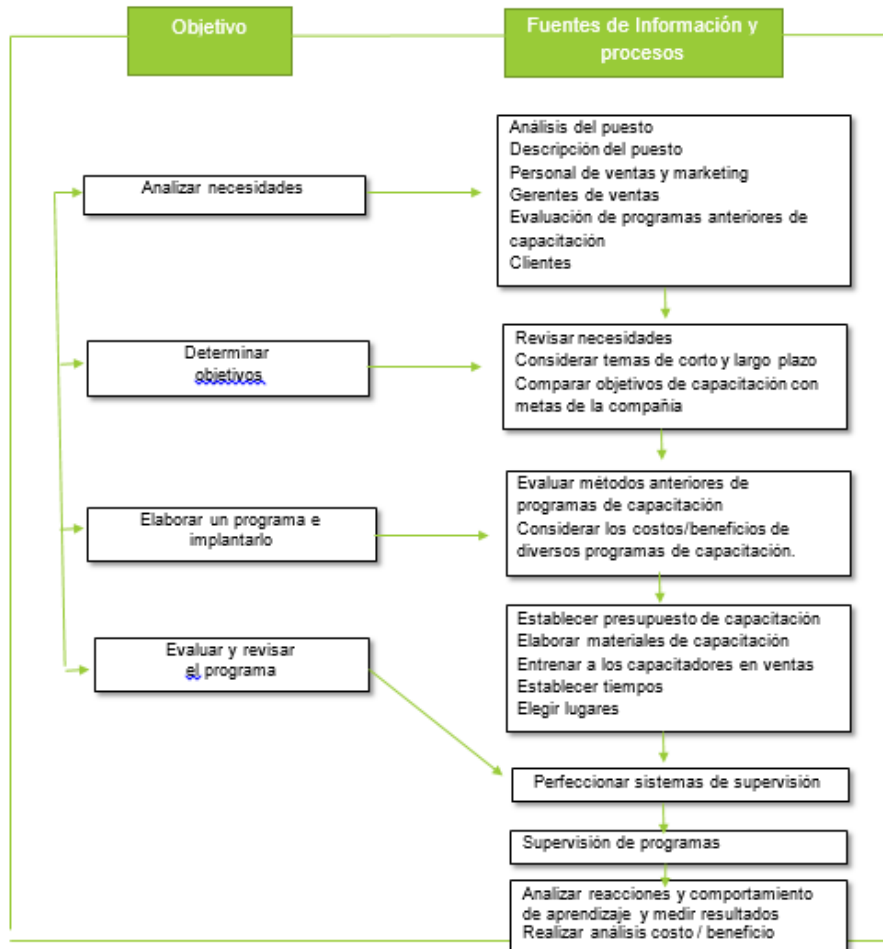
## **Objetivos de la capacitación de ventas**

Aunque los objetivos específicos de la capacitación de ventas varían de una compañía a otra, hay cierto acuerdo sobre los objetivos más generales. La capacitación de ventas se emprende con el fin de incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y proporcionar un manejo más eficiente del tiempo y del territorio(Johnston & Marshall, 2009).

## **Elaboración de programas para capacitación en ventas**

La capacitación en ventas ayuda a incorporar los conceptos, habilidades y destrezas requeridas para generar más ganancias y por ende más comisiones. Con la capacitación se logra homogeneizar la productividad y efectividad de los clientes potenciales.

**FIGURA 3.5 Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas**



Fuente: Johnston & Marshall, 2009



## **Programa de capacitación**

La capacitación debe ser constante, planeada y bien organizada, tener objetivos perfectamente bien definidos, como pueden ser:

1. Aumentar las ventas.
2. Vender productos nuevos.
3. Hacer frente a la competencia.
4. Lograr mayor participación en el mercado.
5. Conseguir mayor número de clientes.
6. Lograr mejores presentaciones de venta.
7. Incrementar las demostraciones.
8. Coordinación con otros departamentos.
9. Conocimiento de los productos y servicios.
10. Conocimiento de políticas generales.

### **Áreas generales de la capacitación.**

La capacitación de ventas comprende dos áreas generales que son el conocimiento y la habilidad; estas áreas requieren diferentes métodos de capacitación y son(Dorfsman, 2005):



**Figura 3.6 Tabla de conocimiento y habilidades**

AREA DE CONOCIMIENTO	ÁREA DE HABILIDADES
A. Conocimiento de la empresa.	A. Habilidad para lograr entrevistas.
B. Conocimiento del producto.	B. Habilidad para iniciar entrevistas.
C. Conocimiento del trabajo del vendedor.	C. Habilidad para demostraciones del producto.
D. Conocimiento de la publicidad y promoción.	D. Habilidad para desvanecer objeciones.
E. Conocimiento de clientes.	E. Habilidad para el cierre de ventas.
F. Conocimiento sobre servicio.	

Fuente: Dorfsman, 2005

### 3.12 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Hay tres preguntas básicas que pueden apoyar al diseño y ejecución de manera efectiva de un programa exitoso de compensaciones:

1. ¿Qué método de compensación es el más adecuado para motivar las actividades específicas de ventas en situaciones específicas de ventas?
2. ¿Qué porcentaje de la compensación total de un vendedor debe devengarse mediante programas de incentivos?
3. ¿Cuál es la mezcla adecuada de incentivos financieros y no financieros para motivar a la fuerza de ventas?(Johnston & Marshall, 2009).

Existen diversos componentes en un plan de compensaciones y cada uno persigue un objetivo en particular.



**Sueldo.** Es una suma fija de dinero y se paga en intervalos regulares. Este suele fijarse en base a la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto(Johnston & Marshall, 2009).

- ✓ **Sueldo fijo:** Se causa en su totalidad independientemente de la eficiencia o productividad del trabajador dentro de la empresa u organización.
- ✓ **Sueldo variable:** Se causa de acuerdo con las actividades realizadas por el trabajador y varía de acuerdo a su eficiencia; si el trabajador presta sus servicios en la jornada máxima, el empleador deberá pagar al menos el salario mínimo independientemente de los resultados.
- ✓ **Sueldo mixto:** Es aquel que se compone de una porción fija y otra variable(Anónimo, 2013).

**Comisión.** Es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor. Se considera volumen de dinero o unidades de venta(Johnston & Marshall, 2009).

- ✓ **Comisión sobre el volumen de ventas:** En esta modalidad, el vendedor recibe una comisión fija por cada unidad o cantidad de producto vendida, independientemente de su valor. Es recomendable para sectores en los cuales los productos tienen precios homogéneos y lo que importa es conseguir grandes pedidos. En general se utiliza en estructuras comerciales poco desarrolladas o en productos de escaso valor añadido.



- ✓ **Comisión sobre el importe de las ventas:** En este caso no importa el número de unidades vendidas, sino alcanzar determinados niveles de facturación. Resulta ideal para las carteras de productos amplias y con precios diversificados. También es fácil de comunicar y claramente motivadora (vendes tanto = ganas tanto). Sin embargo, el peligro es que los vendedores tiendan a centrarse en los productos más fáciles de vender para alcanzar la facturación exigida, descuidando los artículos y clientes complicados.
  
- ✓ **Comisión sobre la rentabilidad de las ventas:** Este sistema es un poco más avanzado, ya que la comisión se calcula sobre el beneficio que la empresa obtiene por las ventas realizadas (generalmente se basa en el margen bruto). Por lo tanto, el vendedor se centra en los productos de mayor valor y en negociar las mejores condiciones de venta para la empresa, lo cual es positivo. Lo malo es que puede descuidar los productos con menos margen (Artículos, s.f.)

**Bonos.** Es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Las cuotas son a menudo el requerimiento mínimo de medición (Johnston & Marshall, 2009).

- ✓ **Bono basado en comisión:** La mayoría de los planes de incentivos están ligados directamente a las comisiones. Ya sea que se pague trimestralmente, anualmente o con otra fórmula, los planes de bonos son los incentivos para alcanzar las metas de ventas, el aterrizaje de nuevas cuentas y el aumento del negocio del cliente actual, este bono será otorgado para aquellos vendedores que lleguen al criterio establecido de comisión de venta.
  
- ✓ **Bono basado en territorio:** Este tipo de bonificación se sugiere cuando los



territorios de ventas no estén en equilibrio, o cuando los ciclos de ventas son largos. Para los vendedores con grandes listas de clientes, se sugiere una bonificación de hasta el 100 por ciento de la cuota y una estructura de comisión por compensación por encima del 100 por ciento de la cuota(Kibilko, s.f.).

**Concursos de ventas.** Es una actividad que se realizan entre el personal de ventas.

- ✓ **Tabla de posiciones:** Si el personal de ventas encuentra el reconocimiento público como una motivación, creando una tabla de líderes para la duración del concurso, será particularmente eficaz cuando se tiene un equipo muy competitivo. Diseñando la tabla con el nombre de cada persona de ventas a lo largo de la parte inferior con un gráfico de progreso por encima de ella. El monitor de progreso visual puede ser suficiente para estimular al personal en acción para que puedan tener una actuación respetable, incluso si no ganan.
- ✓ **Clientes antiguos:** La sabiduría convencional empresarial dice que requiere de más esfuerzo y dinero conseguir un nuevo cliente, que mantener uno viejo. Para renovar el compromiso con los clientes antiguos, se crea un concurso dirigido a los clientes existentes. Cargando a tu personal de ventas con el desafío de fortalecer las relaciones, actualizaciones de marketing y nuevos productos, y aumentar sus pedidos anuales.
- ✓ **Competencia en equipo:** Si se desea aumentar la colaboración entre el personal de ventas, se pueden crear competencias por equipos. Enfrentando cada rama entre sí y dando a conocer el concurso en torno a toda la compañía. Cuando el personal está trabajando hacia la misma meta,





pueden ser más propensos a estimularse y apoyarse el uno al otro. De este modo, pueden crear una oportunidad para formar una rivalidad amistosa (Smith, s.f.).

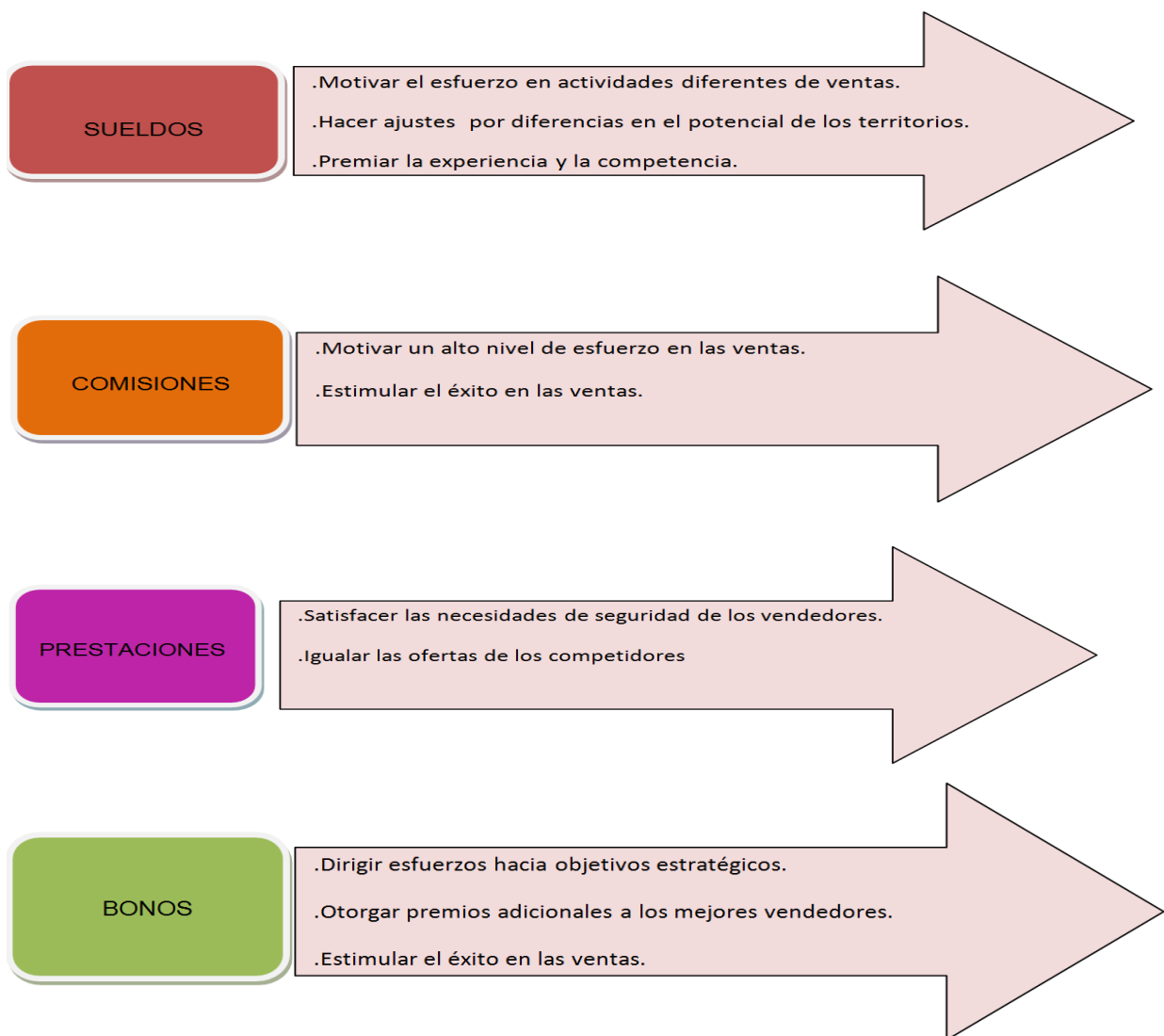
**Prestaciones.** Son la base de la mayoría de los planes de compensaciones integrando estos paquetes. Incluyen seguros médicos, vida, planes de retiro, incapacidades, etc. (Johnston & Marshall, 2009).

- ✓ **Prima vacacional:** Se le debe pagar al trabajador un 25% sobre el salario que tiene durante su período de vacaciones. Las vacaciones y la prima vacacional se pagan en la quincena en la cual se hayan tomado los días de descanso. Cuando las vacaciones comprenden dos o más quincenas, la prima se paga en los días correspondientes en cada quincena.
- ✓ **Aguinaldo:** El aguinaldo es un pago equivalente a quince días de salario (no puede ser menos) y debe pagarse al trabajador antes del día veinte de Diciembre.
- ✓ **Capacitación:** Las capacitaciones deben ser tomadas por el trabajador durante el horario de trabajo, pero puede modificarse si interfiere con las labores de la empresa. Se le debe avisar al trabajador qué días y en qué horas deberá tomar sus capacitaciones.
- ✓ **Reparto de Utilidades:** Esta prestación sólo es obligatoria para las empresas que hayan generado utilidades en el año, de modo que no todas las empresas pueden cumplir con esta obligación (Mora, s.f.).



La motivación e incentivos otorgados a la fuerza de ventas son elementos indispensables para que exista un buen desempeño y desarrollo en las ventas dentro de la organización, serán los que darán pauta para que haya un compromiso y dinamismo del vendedor para realizar su labor diaria, permitiendo conseguir las metas y expectativas planteadas.

**Figura 3.7 Componentes y objetivos de las compensaciones financieras**



Fuente: Johnston & Marshall, 2009.



### 3.12.1 Métodos de compensar a la fuerza de ventas

Son tres los principales métodos de compensar a la fuerza de ventas:

- 1. Solo Sueldo Base:** Es muy útil cuando se compensa a vendedores nuevos; Igualmente cuando la empresa se adentra en territorios nuevos y se requiere trabajo de desarrollo; Cuando los vendedores deben desempeñar muchas actividades no propias de las ventas, las ventajas que existen es que se ofrece máxima seguridad a los vendedores, ofrece mayor control sobre la fuerza de ventas, es fácil de administrar y genera costos de ventas más predecibles, las desventajas, son que no hay incentivos, requiere supervisión más estrecha de las actividades de ventas y durante las ventas bajas, los costos de ventas permanecen en el mismo nivel. El sueldo base permite que el vendedor tenga un recurso monetario seguro, dando margen a que cuente con un flujo de efectivo y cubrir sus gastos básicos, la desventaja es que la empresa debe realizar un mayor control sobre el equipo de ventas, encontrando otros elementos motivacionales y el vendedor trabaja de forma menos comprometida es decir más relajada(Johnston & Marshall, 2009).
- 2. Solo Comisión:** Es útil cuando se requiere vender de forma insistente; Cuando son mínimas las actividades no relacionadas con las ventas; Cuando a la empresa no le es posible controlar de manera estrecha las actividades de la fuerza de ventas, las ventajas que existen es que se ofrecen incentivos máximos, al aumentar la tasa de comisión, se alienta a vender ciertos productos, los gastos de ventas se relacionan directamente con los recursos de ventas, y las desventajas, son que la fuerza de ventas tiene poca seguridad financiera, los administradores tienen mínimo control sobre la fuerza de ventas, lo que puede provocar que los vendedores den un servicio inadecuado a las



cuentas pequeñas y los costos de ventas son menos predecibles. La comisión incita a que el vendedor trabaja a marchas forzadas, dado a que el nivel de ventas que genere será la remuneración que obtenga, provocando un mayor compromiso sobre las ventas proyectadas, el logro de objetivos y metas establecidas, la desventaja es que el vendedor puede estar muy ansioso en llevar a cabo la venta, por tanto, pasan menos tiempo en explicar las características de los productos y servicios, esto puede desalentar al cliente a comprar el producto o servicio(Johnston & Marshall, 2009).

- 3. Una combinación de sueldo base más incentivos:** Es útil cuando los territorios de ventas tienen un potencial de ventas muy semejante; Cuando la empresa da incentivos, pero también controla las actividades de la fuerza de ventas, ya sea que el sueldo base se combine con pagos de comisión o bonos, la administración debe responder a otros problemas al diseñar planes efectivos de compensación combinada. La combinación de sueldo base más incentivos, es una forma de alentar al vendedor a llevar a cabo su labor de forma satisfactoria, ya que es un plus que además de contar con un sueldo base, se le otorgue una comisión sobre el logro de sus ventas, potenciando el desarrollo y crecimiento de la empresa(Johnston & Marshall, 2009).

### **3.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR**

Las evaluaciones de desempeño del personal de ventas deben ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre el Gerente de Ventas y el Vendedor. Dicho espacio debe traer como conclusión, la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.



Para poder realizar una evaluación exitosa, el Gerente de Ventas debe conocer al detalle las diferentes medidas de desempeño y elegir las más apropiadas para su tipo de negocio. Además, deben realizar la evaluación de manera tal que permita al vendedor afirmarse en sus fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar su desempeño en los puntos débiles (Vélez, 2013).

Dichas evaluaciones permiten conocer el desempeño del vendedor dentro de la organización, conociendo los puntos que se deben de mejorar, y así generar mejores estrategias de ventas.

Para llevar a cabo dicha evaluación se utilizan los siguientes elementos:

### **3.13.1 Fuentes de información**

La gerencia obtiene información de sus vendedores de varias maneras. La fuente más importante es el informe de ventas. Se obtiene información adicional por observación personal, cartas y quejas de los clientes, encuestas de los clientes y conversaciones con otros vendedores.

Los informes de ventas se dividen en planes de actividades futuras y descripciones de las actividades realizadas. El mejor ejemplo de lo primero es el plan de trabajo que los vendedores presentan con una semana o un mes de anticipación. El plan de trabajo describe las visitas proyectadas y las rutas. Con base a este informe, la fuerza de ventas planea y programa sus actividades. El informe también entera a la gerencia de los movimientos de los vendedores y permite comparar planes y desempeño. Así, los vendedores pueden ser evaluados



con base en su capacidad para “planear su trabajo y trabajar su plan”. A veces, los gerentes se ponen en contacto con vendedores individuales para sugerir mejoras en sus planes de trabajo (Kotler & Armstrong, 2012).

Es de suma importancia contar con la información necesaria para conocer el perfil del vendedor y así poder reforzar los puntos débiles y desarrollar al máximo sus habilidades para el logro de objetivos y estrategias futuras.

Las compañías también pueden pedir a sus vendedores que preparen planes anuales de marketing por territorio, en los que bosquejen sus planes para conseguir cuentas nuevas e incrementar las ventas a las cuentas existentes. Algunas compañías piden también informes acerca de ventas nuevas, ventas perdidas, y ventas y condiciones económicas locales. Estos informes proporcionan los datos brutos que permiten a la gerencia de ventas evaluar el desempeño de los vendedores (Kotler & Armstrong, 2012).

Es necesario que los vendedores cuenten con un plan de ventas, ya que esto les permitirá reportar a la empresa sobre sus metas y logros futuros, en términos de productividad, para que posteriormente se evalúe si se han alcanzado o no las diversas estimaciones de ventas realizadas para diversos plazos de tiempo y condiciones de mercado.

La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar normas claras para evaluar el desempeño, al mismo tiempo que brinda a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño. En un nivel más general, la gerencia debe evaluar el desempeño de su fuerza de ventas como un todo. Y se plantean los siguientes cuestionamientos; ¿La fuerza de



ventas está logrando sus objetivos de ventas, utilidades y relaciones con los clientes?, ¿Está trabajando bien con otras áreas de marketing y con la organización de la compañía?, ¿Los costos de la fuerza de ventas son los adecuados para los clientes?(Kotler & Armstrong, 2012).

La evaluación será la pieza clave para controlar y administrar el desempeño del vendedor dentro de la empresa, permitiendo a la gerencia observar el buen funcionamiento y crecimiento de las ventas actuales y futuras. Existen dos tipos de mediciones para evaluar el desempeño del vendedor las mediciones objetivas y las subjetivas:

### **Mediciones objetivas**

Las mediciones objetivas se clasifican en tres grandes categorías: 1) mediciones de salida, 2) mediciones de entrada, y 3) razones de mediciones de salida o entrada. El uso de salidas, entradas y razones para medir el desempeño de los vendedores constituye un reconocimiento de la naturaleza del proceso de ventas. Algunos procesos de ventas, en especial los que experimentan los vendedores que pretenden asegurar, establecer y mantener relaciones de largo plazo con clientes redituables, tardan meses o años. Dentro del proceso de relación de ventas, los vendedores llevan a cabo (o pretenden realizar) actividades con el prospecto o comprador. El gerente mide esas actividades y las compara con los resultados de cada etapa. Al examinar estas pruebas de desempeño, los gerentes identifican áreas potenciales de mejoría para cada vendedor, o señalan los cambios que necesita la estrategia de ventas para que corresponda con la forma en que los clientes desean comprar (Johnston & Marshall, 2009).



**Figura 3.8 Mediciones comunes de entrada y salida utilizadas para evaluar a los vendedores**

MEDICIONES DE SALIDA	MEDICIONES DE ENTRADA
<p><b>PEDIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de pedidos</li> <li>Tamaño promedio de pedidos</li> <li>Número de pedidos cancelados</li> </ul> <p><b>CUENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cuentas activas</li> <li>Número de cuentas nuevas</li> <li>Número de cuentas perdidas</li> <li>Número de cuentas vencidas y no pagadas</li> <li>Número de cuentas en perspectiva</li> </ul>	<p><b>VISITAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de visitas</li> <li>Número de visitas planeadas</li> <li>Número de visitas no planeadas</li> </ul> <p><b>TIEMPO Y USO DE TIEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Días trabajados</li> <li>Visitas por día (tasa de visitas)</li> <li>Tiempo de ventas en comparación con el tiempo de no ventas</li> </ul> <p><b>GASTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Total</li> <li>Por tipo</li> <li>Como porcentaje de ventas</li> <li>Como porcentaje de la cuota</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES DIFERENTES DE VENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartas escritas a clientes en perspectiva</li> <li>Llamadas telefónicas a clientes en perspectiva</li> <li>Número de propuestas formales desarrolladas</li> <li>Instalación de exhibidores publicitarios</li> <li>Número de reuniones con distribuidores/comerciantes</li> <li>Número de sesiones de capacitación con personal de distribuidores/comerciantes</li> <li>Número de visitas a clientes que son distribuidores/comerciantes</li> <li>Número de visitas de servicio</li> <li>Número de cuentas vencidas y cobradas</li> </ul>

Fuente: Johnston & Marshall, 2009





**Figura 3.9 Razones comunes utilizadas para evaluar a los vendedores**

**Razones de gastos**

\*Razón de gastos de ventas= Gastos/Ventas

\*Razón de costo por visita= Total de costos/ Número de visitas

**Razones de desarrollo de cuentas y servicios**

\*Razón de penetración de cuenta= Ventas a las cuentas/Total disponible en las cuentas

\*Razón de conversión de nuevas cuentas= Número de cuentas nuevas/ Número total de cuentas

\*Razón de cuentas perdidas= Cuentas anteriores a las que no se vendió/ Número total de cuentas

\*Razón de ventas por cuenta= Volumen de ventas en dinero/ Número total de cuentas

\*Razón promedio de tamaño de pedido= Volumen de ventas en dinero/ Número total de pedidos

\*Razón de cancelación de pedidos= Número de pedidos cancelados/ Número total de pedidos

\*Porción de la cuenta= Negocios del vendedor en la cuenta/ Negocios totales en la cuenta

**Actividad de visitas y/o productividad**

\*Razón de visitas diarias= Número de visitas/ Número de días trabajados

\*Razón de visitas por cliente= Número de visitas/ Número de cuentas

\*Razón de visitas planeadas= Número de visitas planeadas/ Número total de visitas

\*Razón de pedidos (hit) por visitas= Número de pedidos/ Número total de visitas

Fuente:Johnston & Marshall, 2009



## **Mediciones subjetivas**

Existe una útil distinción conceptual entre la naturaleza de las mediciones objetivas de desempeño, y la naturaleza de las mediciones subjetivas. Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen, mientras que las cualitativas reflejan lo bien que lo hacen, desde una perspectiva conductista o procesal. Esta diferencia sutil acerca de lo que se mide crea algunas marcadas diferencias en cuanto a la manera en que se toman las mediciones y cómo se emplean.

En muchos sentidos, es más difícil evaluar la calidad del desempeño de un vendedor que la cantidad. Las mediciones subjetivas se realizan anual, semestral o trimestralmente, según las políticas de Recursos Humanos de la compañía, dichas evaluaciones complementan los datos objetivos de desempeño generados para el mismo periodo, con el fin de permitir una evaluación global del desempeño del vendedor(Johnston & Marshall, 2009).

Las mediciones subjetivas y objetivas, son un complemento ya que unas evalúan la calidad con la que realiza su función el vendedor y las otras se basan en los resultados generados sobre el volumen de ventas, pero ambos rubros son importantes para el buen funcionamiento de la empresa. Estas evaluaciones permiten a la gerencia tener un control sobre la labor que desarrolla el vendedor día a día, ya que muchas veces dicha labor requiere que el vendedor se desenvuelva fuera de la empresa, limitando a la gerencia para supervisar de cerca el trabajo realizado.



**Figura 3.10 Muestra de un formato de evaluación subjetiva del desempeño**

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue:  <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>¿Mas que satisfactorio?</span> <span>¿Satisfactorio?</span> <span>¿Insatisfactorio?</span> </div>	
<b>Evaluación Inicial</b>	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis Complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
<b>Planeación</b>	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
<b>Acompañamiento</b>	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Gestión del Talento Humano.



# Capítulo 4.

## PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LAS MISMAS DE LA EMPRESA V&M

---

Objetivo del capítulo: Aplicar los conocimientos y resultado de la investigación en capítulos previos presentando una propuesta para la empresa V&M, creando un plan de ventas para maximizar las mismas en 30 días.



## CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LAS MISMAS DE LA EMPRESA V&M

### 4.1 ANÁLISIS FODA DE V&M

Para toda empresa es importante conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que puedan afectar el funcionamiento del negocio. Por lo cual a continuación se analizan estos aspectos de la empresa V&M, que permitirá desarrollar de mejor manera el plan de ventas

*Tabla 4.1 FODA de V&M*

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maestros Certificados con un nivel académico de Maestría y Doctorado.</li> <li>-Los profesores cuentan con experiencia en cargos directivos de instituciones gubernamentales</li> <li>-Calidad Educativa</li> <li>-Precios accesibles al mercado</li> <li>-Buena ubicación</li> <li>-Grupos pequeños para mejor atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incremento de costos en el mercado</li> <li>-Poca inversión en la superación escolar para los egresados</li> <li>-Infraestructura limitada</li> <li>-Competencia</li> <li>-Saturación del mercado</li> </ul>
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalaciones deficientes</li> <li>-Pocos Profesores</li> <li>-Sin fuerza de ventas</li> <li>-Estructura organizacional pequeña</li> <li>-Escasa variedad de cursos</li> <li>-Escasa explotación de las TIC's (Falta de cursos en línea y MOOC's)</li> <li>-No se cuenta con suficientes convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento en la demanda de mercado</li> <li>-Incremento en el personal del trabajo</li> <li>-Convenios con entidades privadas y gubernamentales</li> <li>-Fortaleza empresarial</li> </ul>

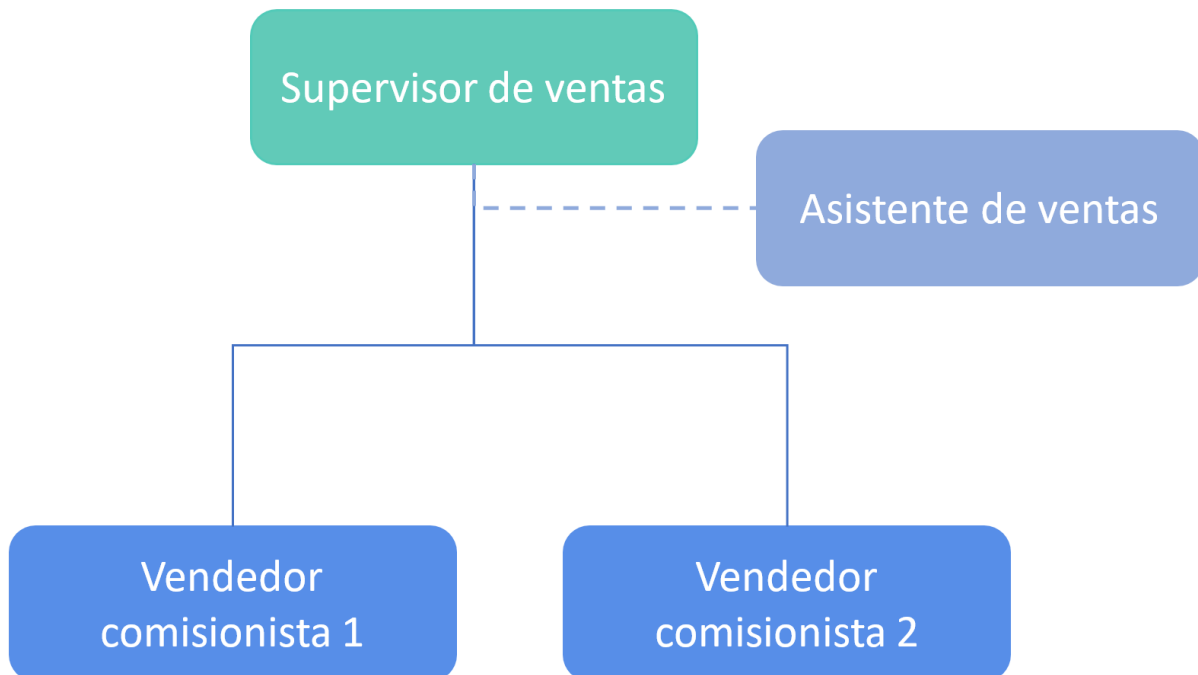
Fuente: Aportación del equipo, 2017.



## 4.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA V&M

La estructura del departamento de ventas, estará integrado por el supervisor de ventas, quien será el encargado de dirigir a los comisionistas, el Asistente de ventas que será quien dará apoyo al supervisor de Ventas y a los comisionistas en trámites administrativos y generales, y por último, se hará la contratación de 2 comisionistas, los cuales persuadirán nuevos clientes a los cursos.

*Figura 4.1 Estructura del Departamento de Ventas de V&M*



Fuente: Aportación del equipo, 2017.



## **4.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

V&M actualmente no cuenta con un departamento de ventas, por lo cual, se propone la creación del departamento, que será el encargado de elaborar y establecer los objetivos, en los que se considera los siguientes puestos de ventas:

- ✓ Supervisor de Ventas
- ✓ Asistente de Ventas
- ✓ 2 Vendedores comisionistas

### **4.3.1 Descripción de puesto Supervisor de Ventas**

El supervisor de ventas brinda apoyo administrativo y demás necesario para facilitar el trabajo a los comisionistas, cumpliendo con la confidencialidad que se solicite, proporcionando el apoyo general al área de ventas.



**Tabla 4.2 Descripción de puesto del Supervisor de Ventas**

<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 10:00 am – 5:00 pm	<b>Riesgos:</b> Asaltos, Choques, Atropellamientos, Lesiones, siniestralidad.
<b>Sueldo:</b> \$6,000 MN mensuales+ 5% de comisiones de cada uno de los vendedores.	<b>Jefe directo:</b> Marco Austria
<b>Línea de mando:</b> Director de la empresa.	<b>Actividades:</b> -Dirigirá las rutas de los vendedores -Asignará actividades a cada uno de los vendedores -Proyección de ventas - Supervisa la fuerza de ventas -Supervisar propuestas y citas -Supervisión del cumplimiento de ventas y objetivos
<b>Responsabilidades:</b> -Cumplir con las metas de ventas establecidas. -Localizar a los clientes. -Brindar a los vendedores capacitación para ventas.	<b>Funciones:</b> -Determinación de la venta diaria -Elaboración de un reporte de ingresos -Dirigir, administrar, supervisar y coordinar a los vendedores -Asignación de actividades de los mismos -Planificar estrategias comerciales y de ventas para los clientes.

Fuente: Aportación del equipo, 2017.

### 4.3.2 Descripción de puesto Comisionista

El comisionista realizará labor de venta, teniendo como objetivo principal la prospección y el incremento de clientes, así como el mantenimiento y fidelización de la cartera de clientes activos.





**Tabla 4.3 Descripción de Puesto Vendedor Comisionista**

<b>Horario:</b> Lunes a Viernes Medio Tiempo, con disponibilidad de 1 sábado al mes.	<b>Riesgos:</b> Asaltos, Choques, Atropellamientos, Lesiones, siniestralidad.
<b>Sueldo:</b> Del 10% al 12% por venta generada más bono de productividad.	<b>Jefe directo:</b> Supervisor de ventas
<b>Línea de mando:</b> Supervisor de Ventas	<b>Actividades:</b> -Responsable de la cartera de la zona. -Prospección de clientes. -Cerrar negociaciones. -Atención oportuna al cliente.
<b>Responsabilidades:</b> - Cumplir con las metas de las ventas establecidas. -Localizar a los clientes. -Brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos. Realizar actividades de Post-venta	<b>Funciones:</b> -Labor de venta y acompañamiento al cliente hasta concretar la contratación del servicio. -Prospección de nuevos clientes. -Generar cartera de clientes. -Proporcionar a los clientes asesoría de los servicios que se manejan. -Seguimiento a las ventas. -Crear, conservar e incrementar la cartera de clientes.

Fuente: Aportación del equipo, 2017.



### 4.3.3 Descripción de puesto Asistente de Ventas

El asistente de ventas, brinda apoyo y demás necesario para facilitar el trabajo del supervisor de ventas, además de cumplir con la confidencialidad que se solicite y brindar el apoyo general al área de ventas.

**Tabla 4.4 Descripción del Asistente de Ventas**

<p><b>Horario:</b> Lunes a Sábado 10:00 am – 6:00 pm</p>	<p><b>Riesgos:</b> Asaltos, Choques, Atropellamientos, Lesiones, siniestralidad.</p>
<p><b>Sueldo:</b> \$5000 Mensual</p>	<p><b>Jefe directo:</b> Supervisor de ventas</p>
<p><b>Línea de mando:</b> Comisionista</p>	<p><b>Actividades:</b> -Elaboración de escritos/reporte del área. -Seguimiento a proyectos. -Enviar y recibir documentos. -Atención y trato al cliente. -Control de agenda. -Apoyo administrativo al área.</p>
<p><b>Responsabilidades:</b> -Apertura y seguimiento de nuevos clientes potenciales. -Elaboración de estimaciones, estadísticas e informes de ventas. -Canalizar las necesidades del cliente. -Estimar las cobranzas de los planes de pagos para mantener informado al Departamento de Ventas.</p>	<p><b>Funciones:</b> -Control y organización de las actividades de ventas. -Logística del personal. -Generación de reportes para la dirección. -Atención a personas internas y externas que requieren información general</p>

Fuente: Aportación del equipo, 2017.



## **4.4 PERFIL DE PUESTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Dentro de la estructura del departamento de ventas que se está proponiendo, es necesario crear los siguientes perfiles con el fin de lograr los objetivos establecidos:

- ✓ Supervisor de Ventas
- ✓ Asistente de Ventas
- ✓ 2 Comisionistas

### **4.4.1 Supervisor de ventas**

En V&M somos una empresa de carácter privado, orientada principalmente al desarrollo de trabajos de consultoría en los campos de la economía y finanzas.



**Tabla 4.5 Perfil del Supervisor de Ventas**

<b>Perfil del Supervisor de Ventas</b>	
<b>Título del puesto: Supervisor de Ventas</b>	
<b>Jornada de Trabajo:</b> Lunes a viernes 10:00 a.m. a 6:00 p.m. con disponibilidad de 1 sábado al mes.	<b>Jefe Directo:</b> Director General Doc. Marco Austria.
<b>Departamento:</b> Ventas	<b>Lugar de Trabajo:</b> Valle de México y zona Metropolitana.
<b>Idioma:</b> Español	<b>Sueldo:</b> \$6,000 Sueldo base, más comisiones.
<b>Sexo:</b> Masculino, excelente presentación.	<b>Evaluación laboral:</b> Mensual seguimiento a cliente.
<b>Edad:</b> 28 a 42 años	
<b>Habilidades / Experiencias</b>	
<p>Solicitamos Supervisor de Ventas para nuestro equipo de ventas con el siguiente perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión y negociación</li> <li>• Puntual, responsable, comprometido, proactivo excelente presentación.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo por objetivos, resultados y bajo presión</li> <li>• Gusto por las ventas</li> </ul> <p><b>Principales actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos y determinación de venta diaria.</li> <li>• Acordar con los vendedores las condiciones de venta</li> <li>• Liderar a los vendedores</li> <li>• Elaboración de reportes</li> <li>• Planificación y ruta de ventas</li> </ul>	

Fuente: Aportación del equipo, 2017.



## 4.4.2 Vendedor Comisionista

En V&M somos una empresa de carácter privado, orientada principalmente al desarrollo de trabajos de consultoría en los campos de la economía y finanzas.

**Tabla 4.6 Perfil del Vendedor comisionista**

<b>Perfil del Vendedor Comisionista</b>	
<b>Título del puesto: Vendedor Comisionista</b>	
<b>Jornada de Trabajo:</b> MEDIO TIEMPO. Lunes a viernes con disponibilidad de 1 sábado al mes.	<b>Jefe Directo:</b> Supervisor de ventas.
<b>Departamento:</b> Ventas	<b>Lugar de Trabajo:</b> Valle de México y zona Metropolitana
<b>Idioma:</b> Español	<b>Sueldo:</b> De 10 a 12% sobre ventas generadas, más bonos de productividad.
<b>Sexo:</b> Ambos sexos, excelente presentación.	<b>Evaluación laboral:</b> Diaria seguimiento a cliente.
<b>Edad:</b> 20 a 24 años	
<b>Habilidades / Experiencias</b>	
Requerimos que cuentes con las siguientes habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gusto por las ventas</li><li>• Trabajo en campo</li><li>• Actitud de servicio</li><li>• Buena presentación</li><li>• Facilidad de palabra y atención al cliente</li><li>• Responsable</li><li>• Ambición de crecimiento</li><li>• Acostumbrado a ganar por comisión</li></ul>	

Fuente: Aportación del equipo, 2017.



### 4.4.3 Asistente de ventas

En V&M somos una empresa de carácter privado, orientada principalmente al desarrollo de trabajos de consultoría en los campos de la economía y finanzas.

**Tabla 4.7 Perfil del Asistente de ventas**

<b>Perfil del Asistente de Ventas</b>	
<b>Título del puesto: Asistente de Ventas</b>	
<b>Jornada de Trabajo:</b> Horario de Lunes a Sábado de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.	<b>Jefe Directo:</b> Supervisor de ventas.
<b>Departamento:</b> Ventas	<b>Lugar de Trabajo:</b> Valle de México y zona Metropolitana
<b>Idioma:</b> Español	<b>Sueldo:</b> De \$5,000 Sueldo.
<b>Sexo:</b> Ambos sexos, excelente presentación. Edad: 23 a 30 años	<b>Evaluación laboral:</b> Mensual seguimiento a cliente.
<b>Habilidades / Experiencias</b>	
Solicitamos asistente de ventas para nuestro equipo de ventas con el siguiente perfil:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidad de expresión y negociación</li><li>• Puntual, responsable, comprometido y proactivo</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Trabajo por objetivos y resultados</li><li>• Manejo de personal</li><li>• Gusto por las ventas y actitud de servicio al cliente</li><li>• Excelente presentación</li></ul>	
<b>Principales actividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis Numérico</li><li>• Canalizar las necesidades del cliente y cotizaciones</li><li>• Acordar con el cliente las condiciones de venta</li><li>• Asegurar la entrega del servicio en tiempo y forma</li><li>• Apoyo al supervisor de ventas en actividades administrativas</li><li>• Seguimiento a cartera de cliente</li></ul>	

Fuente: Aportación del equipo, 2017.



## **4.5 POLÍTICAS DE VENTA DE V&M**

Dentro de la estructuración del departamento de ventas, se tomarán en cuenta las políticas del departamento, así como las políticas del cliente consideradas como políticas internas y externas de V&M.

### **4.5.1 Políticas de venta para el departamento.**

A continuación, se describen las políticas del departamento de ventas

- ✓ Los pagos deberán realizarse mediante ingreso/transferencia bancaria en la cuenta indicada para tal efecto
- ✓ Los descuentos otorgados al vendedor solo serán aplicados de acuerdo a la promoción en curso y siempre en pagos de contado.
- ✓ Las comisiones de la venta solo serán otorgadas una vez cubierto el 75% del monto total del curso.
- ✓ El monto de los cursos no podrá fraccionarse en más de 3 pagos para su liquidación.

De no cumplir con las cuotas mínimas de los objetivos establecidos, las comisiones acordadas no serán pagadas.

### **4.5.2 Políticas de venta para clientes**

- ✓ Los Alumnos que deseen ingresar a cualquiera de los cursos que ofrece V&M deberán realizar el pago de la cuota correspondiente al curso de su preferencia, dicho pago comprenderá la cuota por curso.



- ✓ Formas de pago: V&M ofrece a los Alumnos las siguientes formas de pago a saber:
  1. Pago con tarjeta de crédito o débito.
  2. Pago en Instituciones bancarias a través del número de referencia que le será proporcionada por personal de V&M.
  
- ✓ Anticipos: V&M permite a los alumnos que deseen apartar un lugar en el curso de su preferencia, realizar un pago parcial (anticipo) por la cantidad de \$ 500.00 (Quinientos pesos 00/100 MN), mismo que podrá ser realizado mediante las formas de pago señaladas con anterioridad.

Los Alumnos que hayan realizado el pago de un anticipo para apartar su curso deberán haber cubierto al menos el 50% del valor total de la cuota antes de la fecha de inicio de curso para poder ingresar. Al cierre de inscripciones (de conformidad con el curso que aplique) se deberá haber pagado el 100% de la cuota.

Las cuotas vigentes podrán ser consultadas en la lista de precios que se encuentra disponible en la página web <https://www.vymconsultoria.org/>.

- ✓ Firma del recibo y solicitud de factura: Una vez realizada la inscripción, el Alumno recibirá copia del recibo correspondiente.

Para la emisión de la factura correspondiente se deberán proporcionar (i) datos fiscales, (ii) CURP y (ii) dirección de correo electrónico, la factura será enviada en un plazo no mayor a 48 (cuarenta y ocho) horas siempre y cuando los datos del correo proporcionado sean correctos.





- ✓ Cierre o cancelación de cursos: V&M se reserva el derecho de modificar o cerrar cursos y horarios si no cumplen con los estándares necesarios para proporcionar a los Alumnos un óptimo servicio. Enunciativa más no limitativamente las causas pueden ser:
  1. No cumplir con el número mínimo de alumnos requeridos. El número mínimo de alumnos para abrir un curso será de 4 (cuatro) lo anterior a fin de que el servicio pueda ser proporcionado de la mejor forma posible.
  2. Por cualquier otro motivo que haga imposible la prestación del servicio en los horarios y cursos previamente asignados.

En ambos casos se ofrecerán alternativas de solución a los Alumnos (tales como cambios de horarios, reprogramación de cursos y/o frecuencias) a fin de que puedan continuar con el estudio del curso contratado.

- ✓ Devoluciones de cuotas.
  1. Devoluciones de cuotas al 100%: Procederá la devolución de la cuota correspondiente al 100%:
    - Si el Alumno solicita la cancelación de la inscripción, 10 días hábiles antes de iniciar el curso al cual se inscriba. La Fecha de inicio de Curso estará visible en el recibo que le sea proporcionado al momento de efectuar el pago.
    - Si por circunstancias excepcionales e imputables a V&M, se ve obligado a cerrar el grupo en el horario y frecuencia en el que el Alumno se inscribió originalmente. En este supuesto se



rembolsará la cuota del curso sin importar que la solicitud se realice después del cierre de inscripciones o se trate de cuotas pagadas con descuento o promociones.

## 2. Devoluciones de cuotas con penalización del 15%

- Procederá la devolución de la cuota correspondiente con una penalización del 15% si el Alumno solicita la cancelación de la inscripción con 9 días hábiles o menos antes de la fecha de inicio del curso y/o hasta el cierre de inscripciones.
- ✓ Requisitos para las devoluciones: Una vez que sea procedente la devolución el Alumno deberá proporcionar los siguientes documentos para que la misma sea gestionada.
1. Solicitud de devolución (formato proporcionado por V&M) debidamente firmado por el Alumno.
  2. Comprobante del pago realizado (recibo del banco, factura).
  3. Copia de Identificación del Alumno.
  4. Copia del estado de cuenta al cual se realizará la transferencia correspondiente.
  5. Breve relatoría de los hechos por los cuales solicita la cancelación y devolución de la cuota pagada.
- ✓ Causas de Exclusión de devoluciones: No procederá la devolución de cuotas totales o parciales si la misma:
1. Se solicita una vez cerrado el período de inscripciones.



2. Se trata de cuotas pagadas con promoción, descuentos o becas y el alumno no se encuentre dentro del supuesto de devoluciones de cuotas al 100%.

En caso de que V&M autorice una devolución, aunque la misma no sea procedente, el Alumno, está enterado que la misma se realizará aplicándose una penalización del 20%. Cualquier tipo de devolución, en caso de ser procedente, se realizará dentro de los 10 días hábiles siguientes a que se hayan entregado a satisfacción de V&M los documentos solicitados.

- ✓ Posponer o cambiar un curso: Los Alumnos que por algún motivo no puedan iniciar con el estudio del curso al que se inscribieron podrán posponer o cambiar el mismo siempre y cuando se cumpla con los siguientes:
  1. Solo se podrá posponer o cambiar un curso cuando se haya realizado el pago del 100% de mismo.
  2. Solo se podrá posponer o cambiar un curso antes del cierre de inscripciones.
  3. Todos los cambios estarán sujetos a disponibilidad de cursos abiertos y espacio.

En circunstancias excepcionales e imputables a V&M, como cierre de grupos, se podrán posponer o cambiar los cursos sin importar que la solicitud se realice después del cierre de inscripciones y/o las cuotas hayan sido pagadas con descuento y/o promoción.



## 4.6 OBJETIVOS DE VENTA

Actualmente la empresa V&M no cuenta con un departamento de ventas y por lo tanto no se tienen objetivos de venta establecidos.

Analizando los cursos impartidos mensualmente, el promedio de alumnos asistentes y la capacidad de las instalaciones, tiempos y profesores se encuentra que V&M está operando a un 44% de su capacidad en cursos sabatinos, es decir se tiene una inscripción promedio a cursos de 28 alumnos de un total de 64 posibles, lo que genera un ingreso promedio de \$85,200 MXN mensuales en lugar de \$195,000 MXN posibles. Esta información la podemos observar en la siguiente tabla:

**Tabla 4.8 Objetivos de Venta**

Tipos de cursos	Capacidad de alumnos por grupo	Promedio de alumnos inscritos	Capacidad utilizada	Costo del curso	Ingreso promedio	Ingreso Posible
Finanzas	16	7	44%	\$ 3,300.00	\$ 23,100.00	\$ 52,800.00
Economía	16	7	44%	\$ 2,900.00	\$ 20,300.00	\$ 46,400.00
Administración	16	6	38%	\$ 3,100.00	\$ 18,600.00	\$ 49,600.00
Tecnología	16	8	50%	\$ 2,900.00	\$ 23,200.00	\$ 46,400.00
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>28</b>	<b>44%</b>		<b>\$ 85,200.00</b>	<b>\$ 195,200.00</b>

Fuente: Aportación del equipo, 2017

Con base en esta información se plantearán objetivos a corto, mediano y Largo plazo.



### ***Corto plazo.***

- ✓ Incrementar las inscripciones pasando de un promedio de inscripciones de alumnos de 28 a 56 mensuales en un periodo de 2 meses.

### ***Mediano plazo.***

- ✓ Una vez incrementadas las ventas a 56 inscripciones, mantener el mínimo de inscripciones a cursos durante 2 meses y conseguir en un lapso de 2 meses más la utilización del 100% del cupo de inscripción.

### ***Largo plazo.***

- ✓ Incrementar en un 50% la capacidad de asistencia a cursos mediante la apertura de 4 cursos vespertinos de lunes a viernes, incrementando el número de asistentes de 64 a 128, para esto se considerará un periodo de 6 meses.
- ✓ Una vez incrementada la capacidad de asistencia se debe mantener un mínimo de ventas de 112 inscripciones mensuales, esto después de los primeros 6 meses y en adelante.

De cumplirse con los objetivos, los resultados serían lo ejemplificado en la siguiente tabla.



**Tabla 4.9 Resultados de Objetivos**

Concepto	Actual	Cuota mínima	Objetivo corto plazo	Objetivo mediano plazo	Objetivo largo plazo
Ingresos	\$ 82,500.00	\$ 97,600.00	\$ 170,800.00	\$ 195,200.00	\$ 341,600.00
Gastos mensuales	\$ 15,075.00	\$ 15,075.00	\$ 15,075.00	\$ 15,075.00	\$ 15,075.00
Sueldos y comisiones	\$ -	\$ 31,640.00	\$ 46,441.00	\$ 46,504.00	\$ 76,882.00
Ganancia	\$ 67,425.00	\$ 50,885.00	\$ 109,284.00	\$ 133,621.00	\$ 249,643.00

Fuente: Aportación del equipo, 2017.

#### 4.6.1 Objetivos de venta Supervisor

##### **Corto plazo.**

- ✓ Registrar un mínimo de 112 ventas en 2 meses, es decir 56 inscripciones por mes.
- ✓ Mantener el registro mínimo de alumnos de 56 por mes.

##### **Mediano plazo.**

- ✓ Registrar 64 ventas mensuales a partir de la cuarta evaluación mensual, es decir lograr un total de 352 inscripciones en 6 meses.

##### **Largo plazo**

- ✓ Registrar mínimo 112 ventas al mes a partir de la sexta evaluación mensual.



## 4.6.2 Objetivos de venta del vendedor Comisionista

### ***Corto plazo.***

- ✓ Registrar un mínimo de 56 ventas en 2 meses, es decir 28 ventas por mes.
- ✓ Mantener 28 ventas mínimas al mes.

### ***Mediano plazo.***

- ✓ Registrar 32 ventas mensuales a partir de la cuarta evaluación mensual, es decir lograr un total de 176 inscripciones en 6 meses.

### ***Largo plazo.***

- ✓ Registrar mínimo 56 ventas al mes.

## 4.7 PROCESO DE VENTA DE LOS SERVICIOS (PRAINCODERECCI)

- ✓ **Pre-contacto:** El equipo de ventas analizará el mercado donde los servicios de V&M están dirigidos e identificara a los usuarios potenciales, posteriormente clasificara los prospectos según su tipo, individual o convenio con sector público o privado, según la afinidad de cursos a ofrecer y según capacidad adquisitiva. Elaborará un listado según su clasificación y los ordenará acorde su importancia.

En caso de prospectos pertenecientes a convenios deberá investigar quien es la persona responsable de proporcionar capacitación a los empleados y conseguir una cita una vez que tenga la información necesaria iniciara el contacto.



- ✓ **Presentación:** Según la información recolectada el vendedor adaptará su presentación de venta, siendo de vital importancia el crear curiosidad del prospecto por los servicios que V&M le ofrece.
  
- ✓ **Atención:** En el caso de prospectos individuales el vendedor buscará llamar la atención del prospecto resaltando la importancia de la capacitación en el mundo laboral.

En el caso de convenios o ventas corporativas buscará llamar la atención del prospecto resaltando las ventajas de invertir en la capacitación del personal clave como factor de éxito en las empresas.

- ✓ **Interés:** En el caso de prospectos individuales el vendedor presentará sus argumentos de venta englobando los beneficios que puede obtener en el ámbito profesional al estar capacitado, ejemplo (bonos de productividad, asensos, etc.)

En el caso de convenios o ventas corporativas buscará despertar el interés del cliente haciendo referencia al incremento de la productividad y calidad del trabajo de sus empleados, reducción de tiempos en procesos y crear una mejor imagen de la empresa, así también hacerle saber que con la capacitación de sus empleados estará cumplimiento en lo estipulado en la ley.

- ✓ **Convicción:** El vendedor sustentará los argumentos presentados al prospecto mencionando casos de éxito investigados previamente, así como cifras de estudios relacionados y demás información de utilidad a este fin.





- ✓ **Deseo:** El vendedor identificara los puntos clave que motivaran al prospecto a tomar la decisión y profundizará en ellos para lograr una reacción favorable del prospecto respecto al servicio de V&M.
- ✓ **Resolución:** El vendedor deberá estar preparado en esta etapa para desvanecer las objeciones del prospecto, deberá practicar previo a la presentación con el cliente identificando las posibles objeciones que el cliente pueda presentar de manera que al estar en esta etapa con el prospecto cuente con la información necesaria para aclarar dudas acerca de los servicios que V&M ofrece, derribando las barreras que el prospecto pueda tener y que le permitan encaminar los esfuerzos al cierre de la venta.
- ✓ **Cierre:** El vendedor debe identificar el momento adecuado en el cual el prospecto estará listo para cerrar el trato, en esta etapa el vendedor llegara a acuerdos con el prospecto y definirán los últimos detalles que permitan dar por hecho la inscripción.

En caso de que la respuesta sea negativa, el supervisor de ventas deberá dar seguimiento con el vendedor para conocer ¿cuál fue la razón? Esto le permitirá al supervisor realizar acciones correctivas y de coaching con la fuerza de ventas.

- ✓ **Postventa:** Una vez que el vendedor consiga la venta, le dará seguimiento a la misma, asegurándose que el servicio ofrecido cumpla con la expectativa del cliente, así mismo estará en contacto con el cliente ofreciéndole nuevos cursos.

**Figura 4.2 Etapas del Proceso de Ventas de V&M Consultores**



Fuente: Aportación del equipo, 2017.

## 4.8 ESQUEMA DE COMISIONES

esquema de comisiones por lo cual con base en los perfiles propuestos Actualmente debido al modelo de trabajo que se maneja, en la empresa V&M no se cuenta con un anteriormente también se propondrá el siguiente esquema de comisiones.



**Tabla 4.10 Esquema de Políticas de Comisiones**

CUOTA MÍNIMA	La cuota mínima establecida para los comisionistas es de 16 cursos vendidos al mes, recibiendo una comisión del 10% sobre el precio total del curso.
POLÍTICAS DE PAGO	Para efectos de pago los cursos deberán ser pagados y cubrir el 75% del monto del curso, tomando en cuenta la fecha establecida para ingreso y corte de comisiones
POLÍTICA DE BAJA	De no cumplir con los objetivos establecidos en relación a la cuota mínima en el periodo acordado bajo contrato, la empresa V&M procederá a la baja inmediata del comisionista.

Fuente: Aportación del equipo, 2017.

**Tabla 4.11 Esquema de comisiones para vendedores y supervisores de V&M**

COMISIONES POR VENTA	Por venta generada el vendedor recibirá un 10% de comisión sobre el monto total del curso y un 5% para los supervisores.
	De la venta 1 a la 20 todas las ventas serán pagadas al 10%. A partir de la venta 21 las comisiones se pagarán al 12%.
	Cumpliendo con el objetivo de ventas mensuales el equipo de ventas recibirá un bono del 1.5% sobre monto vendido.
	De cumplir el equipo de ventas un trimestre consecutivo con el cumplimiento de los objetivos, cada vendedor recibirá un bono de \$1,500 y \$3,000 para el supervisor.

Fuente: Aportación del equipo, 2017.



En la siguiente tabla se ejemplifican los sueldos y comisiones del equipo de ventas.

**Tabla 4.12 Sueldos y Comisiones**

Puesto	Sueldo base	Cuota mínima	Comisión	Costo promedio de Curso	Ingreso Mínimo
Supervisor	\$ 6,000.00	32	5%	\$ 3,050.00	\$ 10,880.00
Comisionista 1	\$ -	16	10%	\$ 3,050.00	\$ 4,880.00
Comisionista 2	\$ -	16	10%	\$ 3,050.00	\$ 4,880.00
Asistente de ventas	\$ 5,000.00	N/A	N/A	N/A	\$ 5,000.00
<b>Total</b>					<b>\$ 25,640.00</b>

Fuente: Aportación del equipo, 2017.

**Tabla 4.13 Comisiones a Corto Plazo**

Puesto	Sueldo base	Objetivo Corto plazo	Comisión	Costo promedio de Curso	Ingreso	Bono de productividad	Total de Ingresos
Supervisor	\$ 6,000.00	56	5%	\$ 3,050.00	\$ 14,540.00	\$ 2,562.00	\$ 17,102.00
Comisionista 1	\$ -	28	12%	\$ 3,050.00	\$ 10,248.00	\$ 1,281.00	\$ 11,529.00
Comisionista 2	\$ -	28	12%	\$ 3,050.00	\$ 10,248.00	\$ 1,281.00	\$ 11,529.00
Asistente de ventas	\$ 5,000.00	N/A	N/A	N/A	\$ 5,000.00	\$ 1,281.00	\$ 6,281.00
<b>Total</b>							<b>\$ 46,441.00</b>

Fuente: Aportación del equipo, 2017



**Tabla 4.14 Comisiones a Mediano Plazo**

Puesto	Sueldo base	Objetivo Mediano plazo	Comisión	Costo promedio de Curso	Ingreso	Bono de productividad	Total de Ingresos
Supervisor	\$ 6,000.00	64	5%	\$ 3,050.00	\$ 15,760.00	\$ 2,928.00	\$ 18,688.00
Comisionista 1	\$ -	32	12%	\$ 3,050.00	\$ 11,712.00	\$ 1,464.00	\$ 13,176.00
Comisionista 2	\$ -	32	12%	\$ 3,050.00	\$ 11,712.00	\$ 1,464.00	\$ 13,176.00
Asistente de ventas	\$ 5,000.00	N/A	N/A	N/A	\$ 5,000.00	\$ 1,464.00	\$ 6,464.00
<b>Total</b>							<b>\$ 51,504.00</b>

Fuente: Aportación del equipo, 2017

**Tabla 4.15 Comisiones a Largo Plazo**

Puesto	Sueldo base	Objetivo Largo plazo	Comisión	Costo promedio de Curso	Ingreso	Bono de productividad	Total de Ingresos
Supervisor	\$ 6,000.00	112	5%	\$ 3,050.00	\$ 23,080.00	\$ 5,124.00	\$ 28,204.00
Comisionista 1	\$ -	56	12%	\$ 3,050.00	\$ 20,496.00	\$ 2,562.00	\$ 23,058.00
Comisionista 2	\$ -	56	12%	\$ 3,050.00	\$ 20,496.00	\$ 2,562.00	\$ 23,058.00
Asistente de ventas	\$ 5,000.00	N/A	N/A	N/A	\$ 5,000.00	\$ 2,562.00	\$ 7,562.00
<b>Total</b>							<b>\$ 81,882.00</b>

Fuente: Aportación del equipo, 2017.

## 4.9 CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Para llevar un control y seguimiento del equipo de ventas, se utilizarán una serie de herramientas que ayudarán a conseguir el objetivo. Por ello se utilizarán fichas de reportes para el vendedor y ficha técnica del cliente; donde el vendedor tiene que seguir rutas diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:



- ✓ Datos del cliente y
- ✓ Curso de Interés
- ✓ Cursos tomados anteriormente
- ✓ Nivel de estudios
- ✓ Nombre de la carrera
- ✓ En qué lugar trabaja



**Tabla 4.16 Control de Visitas**

CONTROL DE VISITAS DEL VENDEDOR ZONA METROPOLITANA							
VENDEDOR: _____				FECHA: _____			
INSTRUCCIONES: Marque los días por cada cliente que visitó en el mes.							
V&M CONSULTORES							
<b>Control de número de visitas realizadas en el mes por zona</b>							
Zona	Cliente	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
	Nombre:						
OBSERVACIONES:							
FIRMA DEL SUPERVISOR DE VENTAS				FIRMA DEL COMISIONISTA			
_____				_____			

Fuente: Aportación del equipo, 2017



Esto nos permitirá evaluar:

- ✓ Los intereses del cliente para abrir más propuesta de cursos
- ✓ Promocionar los cursos en nuevas empresas
- ✓ Tendencias del mercado.
- ✓ Etcétera.

## **PROCEDIMIENTO**

Se entregará diariamente en las oficinas un reporte de las escuelas y/o clientes visitas hechas a lo largo de la jornada de trabajo con el fin de conocer lo siguiente:

- ✓ La actividad diaria del vendedor.
- ✓ Resultado de la gestión de ventas.
- ✓ El grado de cobertura de los objetivos.
- ✓ Clientes nuevos conseguidos.
- ✓ Cursos vendidos.
- ✓ Observaciones.

## **INFORME MENSUAL DEL SUPERVISOR DE VENTAS**

Este informe, que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por el Supervisor de ventas. Recoge y resume la información dada por los vendedores con su análisis. Los puntos a tratar, será:

- ✓ Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
- ✓ Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
- ✓ Situación del mercado.
- ✓ Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.
- ✓ Tendencias del mercado, tanto para la empresa V&M como para la competencia





Estas se realizarán una semana antes de que se realice el informe mensual, este será por parte del Supervisor hacia sus vendedores comisionistas, con el objetivo de tener un buen control, información y dar mayor capacitación a los comisionistas.

#### 4.10 PROGRAMA DE VENTAS PARA LA EMPRESA V&M

**Tabla 4.17 Programa de Ventas**

ACTIVIDADES / TIEMPO	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
<b>SELECCIÓN / CONTRATACIÓN</b>																												
CONT. SUPERVISOR VTAS.																												
CONT. ASIST. VENTAS.																												
CONT. COMISIONISTAS																												
PLANEACIÓN / DETERMINACION TERRITORIO DE VENTAS																												
CAPACITACIÓN																												
AJUSTES ADMINISTRATIVOS																												
<b>INICIO DE OPERACIONES</b>																												
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO</b>																												
PROSPECTACION																												
CIERRE DE LA VENTA																												
SUPERVISIÓN																												
EVALUACIÓN DE VENDEDORES																												
INFORME 1ER BIMESTRE																												
<b>OBJETIVO A MEDIANO PLAZO</b>																												
PROSPECTACION																												
CIERRE DE LA VENTA																												
SUPERVISIÓN																												
EVALUACIÓN DE VENDEDORES																												
INFORME 2DO BIMESTRE																												
<b>OBJETIVO A LARGO PLAZO</b>																												
PROSPECTACION																												
CIERRE DE LA VENTA																												
SUPERVISIÓN																												
EVALUACIÓN DE VENDEDORES																												
<b>EVALUACION DE RESULTADOS</b>																												

Fuente: Aportación del equipo, 2017



## CONCLUSIONES

---

A lo largo de la presente tesis logró demostrarse la importancia que tiene el diseño de un plan de ventas dentro de una empresa, ya que es la pieza clave que permitirá el buen funcionamiento y crecimiento de la misma, así como la implementación de estrategias que implican la estructuración de un área de ventas la cual será la encargada de lograr que la empresa tenga la eficacia máxima en el mercado.

Hoy en día las compañías compiten entre sí para posicionarse dentro del mercado y mantenerse en el gusto del cliente, pero para ello es necesario desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada.

La clave para lograr que una empresa tenga éxito en sus ventas, ésta en construir una estructura de ventas que vigile las necesidades de la empresa y como está constituida, para que con dicha estructura puedan atraer más clientes y tener una ventaja competitiva, mediante la comunicación y organización entre los diferentes puestos que conformen el departamento de ventas, puesto que las ventas personales son muy costosas ningún departamento de ventas puede permitirse el lujo de estar desorganizado. Una planeación correcta ayuda a gestionar y delegar las actividades de venta y dirigir a los vendedores por las regiones y líneas de servicio adecuadas.

Uno de los desafíos que tienen las empresas es el cómo estructurar su fuerza de ventas, considerando que no es una labor sencilla, ya que de ello dependerá que la empresa pueda incrementar o nivelar sus ventas, tomando en consideración factores que provienen de elementos externos, por ejemplo las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, pero también pueden presentarse



factores internos, es decir aquellos que provienen de decisiones que se toman dentro de la empresa, por ejemplo la creación de nuevos mercados, la ampliación de canales de distribución, los nuevos objetivos y retos de la empresa, o el simple hecho de querer ser más eficiente.



## RECOMENDACIONES

---

Durante el desarrollo de la presente tesis observamos diversos puntos desfavorables, los cuales limitan el crecimiento de la empresa V&M.

A continuación, enlistamos una serie de recomendaciones para aplicarse en la empresa V&M consultores.

- ✓ La empresa no cuenta con un posicionamiento muy favorable, la demanda es muy escasa, la imagen de la empresa es favorable y la concentración de la competencia es alta. Todo ello nos llevó a detectar que la empresa necesita una estrategia de mercadotecnia.
- ✓ Una de las dificultades más grandes para el comportamiento de compra de los clientes es que no conocen a la empresa. Es decir, no se ha dado una promoción suficiente de V&M y por esto no ha tenido el posicionamiento deseado. Por lo cual sino se realiza el plan o estrategia de marketing, se recomienda iniciar con plan de promoción.
- ✓ El mercado de servicios educativos se encuentra muy competido, pero se recomienda que se lleven a cabo promociones de los servicios educativos ofrecidos por V&M consultores.
- ✓ Se recomienda realizar inversión económica en las instalaciones de V&M, para efectuar una mejora y actualización del equipo y mobiliario.
- ✓ Se recomienda la actualización de la página web con todos los cursos y precios de los mismos.
- ✓ Debido al giro de la empresa y a los servicios que ofrecen en la actualidad, se recomienda cambiar el nombre a “Centro de Capacitación V&M”.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
Escuela Superior de Comercio y Administración





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
Escuela Superior de Comercio y Administración



# ANEXOS

---



## ANEXOS

### 1.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CON FINES ACADÉMICOS PARA LOS CURSOS V&M

Objetivo: Identificar las posibles áreas de oportunidad para la captación de clientes de los servicios que ofrece la empresa V&M.

*Instrucciones: Lea detenidamente y seleccione la respuesta que más se adecue a su perspectiva (experiencia).*

Sexo:  H  M

Edad: \_\_\_\_\_

Grado de Escolaridad: \_\_\_\_\_

Cursos impartidos: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuánto tiempo lleva impartiendo cursos para V&M?

- a) 0 a 2 años
- b) 3 a 6 años
- c) Más de 6 años

2. ¿Asiste a cursos o a talleres para constante actualización en los cursos que imparte?

- a. Cada 6 meses
- b. Una vez al año
- c. Nunca



3. ¿Cuántos cursos imparte en un mes por V&M?
  - a. 1-3
  - b. 4-5
  - c. más de 5
4. ¿Cuál es la capacidad de cursos que puede impartir en un mes?
  - a. 3-7
  - b. 8
  - c. Más de 8
5. Actualmente los cursos de V&M son sabatinos, ¿cuenta con disponibilidad para impartir cursos entre semana?
  - a. Si, Especifique horario y día: \_\_\_\_\_
  - b. No
6. ¿Los cursos de V&M manejan algún tipo de descuento con el cliente frecuente?
  - a. Si            ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
  - b. No
7. ¿Cree que la ubicación aumentaría el número de clientes?
  - a. Si
  - b. No
8. ¿En qué medio se ha dado a conocer V&M Servicios de Consultoría S.C.?
  - a. Volantes.
  - b. Redes Sociales.
  - c. Recomendación
  - d. Otros. Mencione cuáles \_\_\_\_\_

*Nota: Marque todas las necesarias*





9. De la pregunta anterior, ¿Mencione cual le ha dado mayor resultado?
- Volantes.
  - Redes Sociales
  - Recomendación
  - Otros. Mencione cuáles \_\_\_\_\_
10. ¿Considera que se le ha dado suficiente difusión a los cursos de V&M?
- Si
  - No
11. ¿La información contenida en sus redes sociales es clara y ordenada de manera tal que facilita su búsqueda de información?
- Si
  - No                      ¿Porque?:\_\_\_\_\_
12. ¿Qué considera que le hace falta a la empresa para tener más clientes?
- Mayor promoción
  - Aumentar la oferta de cursos
  - Mayor publicidad
  - Mejorar las estrategias de ventas
  - Vendedores capacitados
13. ¿Cuentan con una fuerza de ventas?
- Si.....      Fin de la encuesta
  - No.....      Pase ala pregunta 14
14. ¿Porque no tiene una fuerza de ventas?
- Por desconocimiento
  - Por falta de presupuesto
  - Mala experiencia



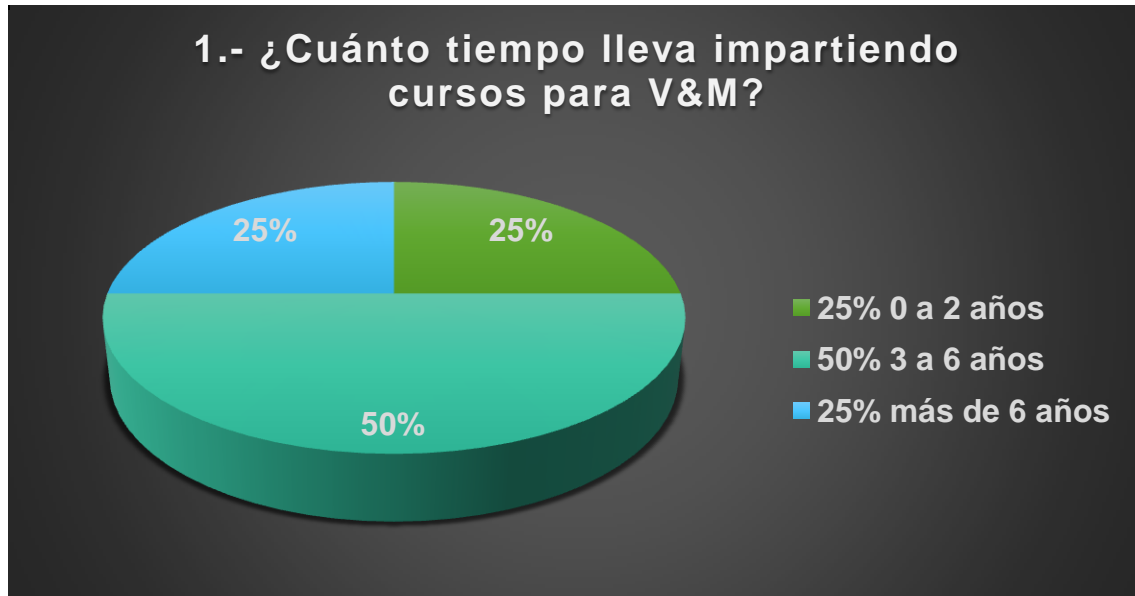
15. ¿Sabe de qué manera puede contratar la fuerza de venta?

- a. Si
- b. No

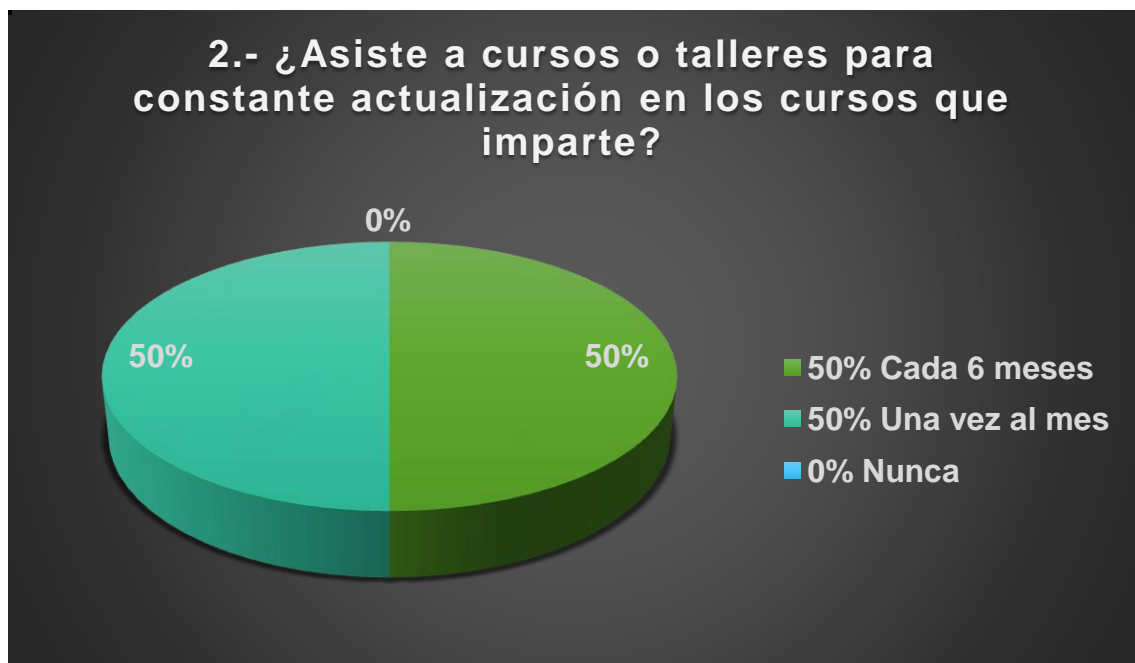
*Le agradecemos su participación, esta encuesta es hecha con fines académicos.*



1.2

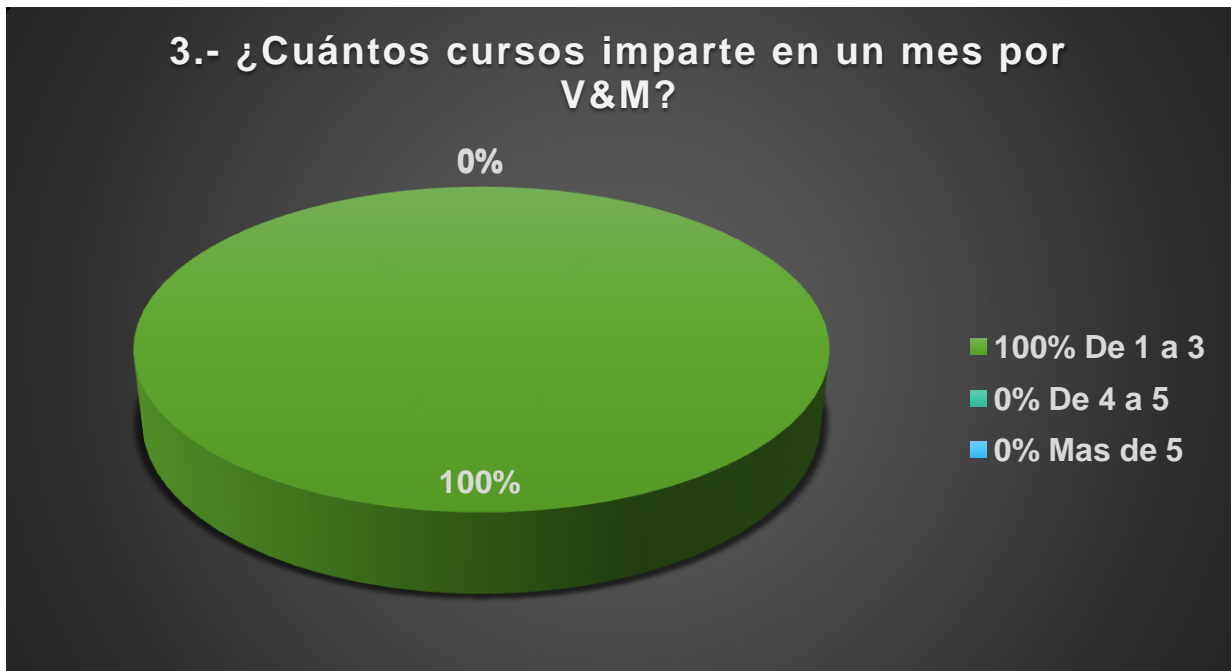


1.3

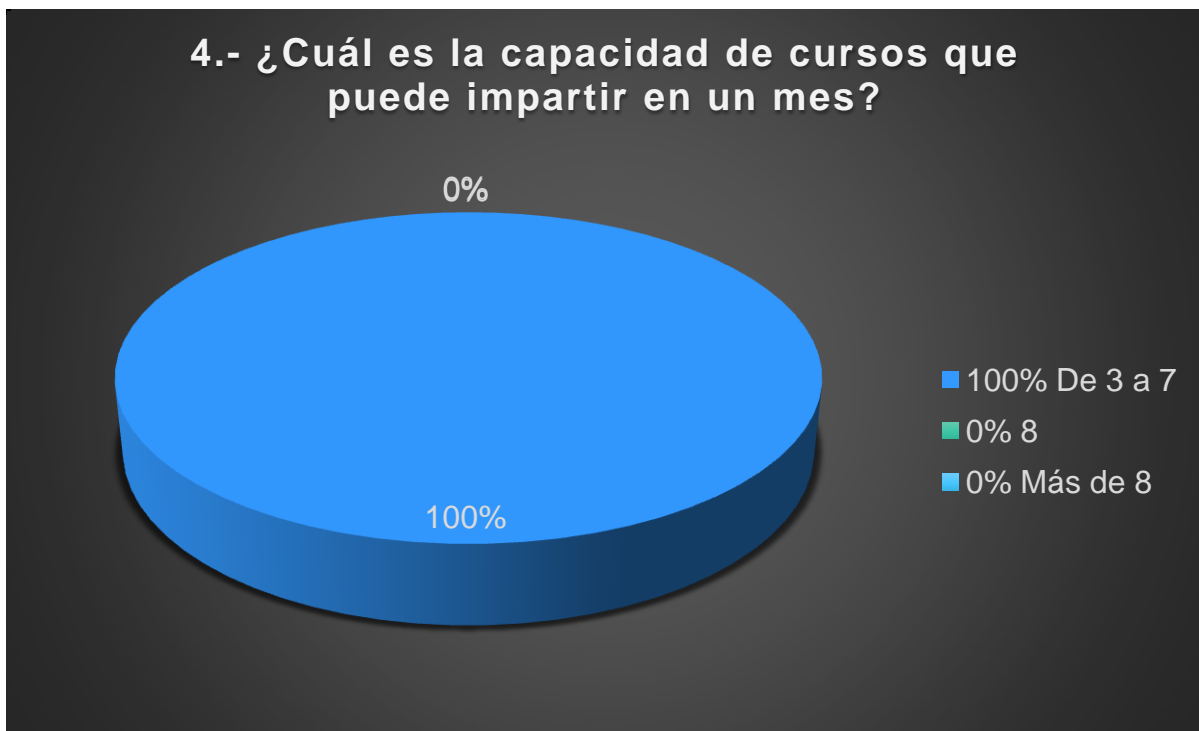




1.4



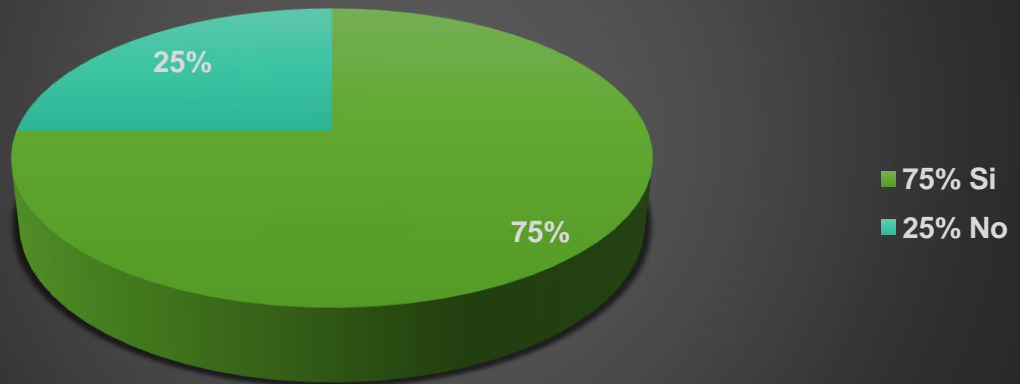
1.5





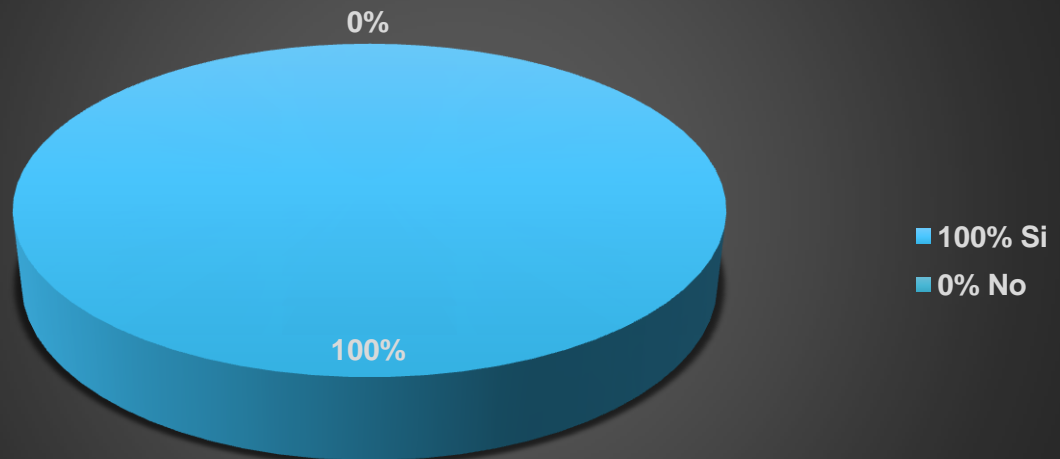
1.6

5.- Actualmente los cursos de V&M son sabatinos  
¿Cuenta con disponibilidad para impartir cursos  
entre semana?



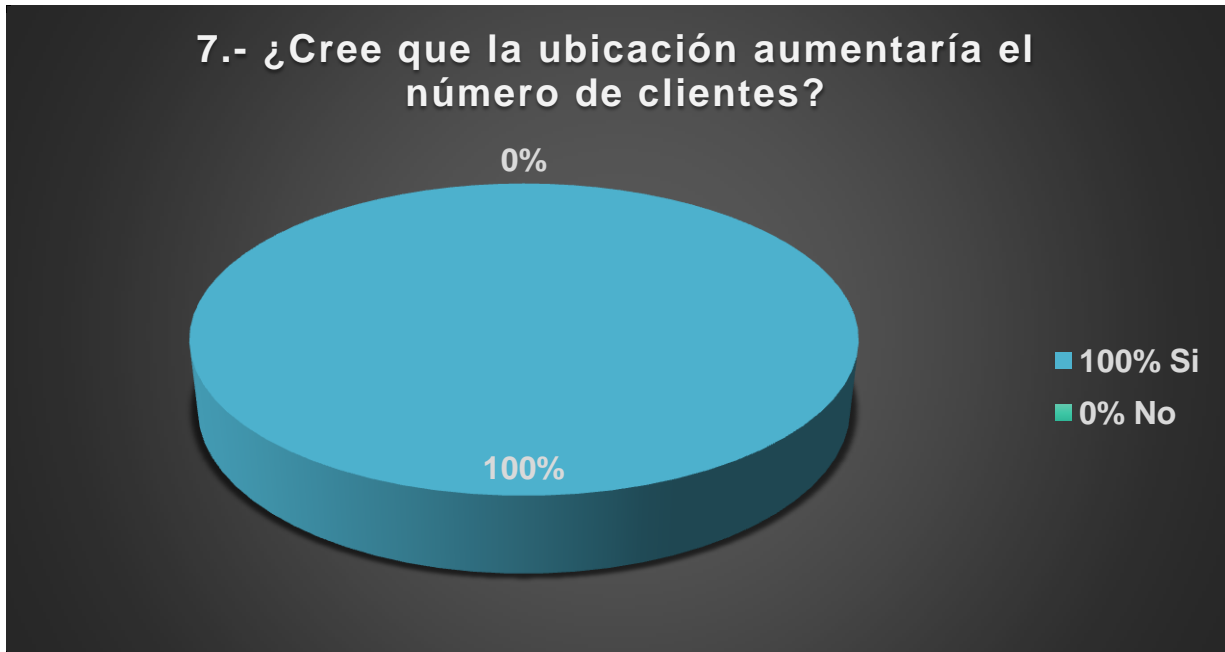
1.7

6.- ¿Los cursos de V&M manejan algún tipo de  
descuento con el cliente frecuente?

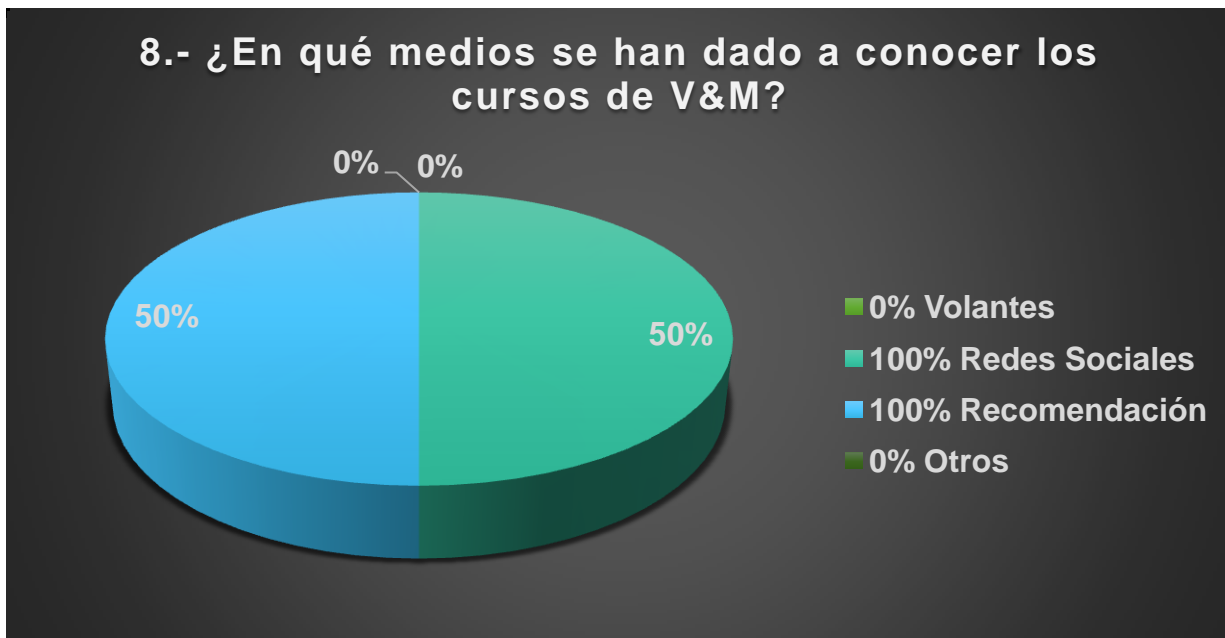




1.8



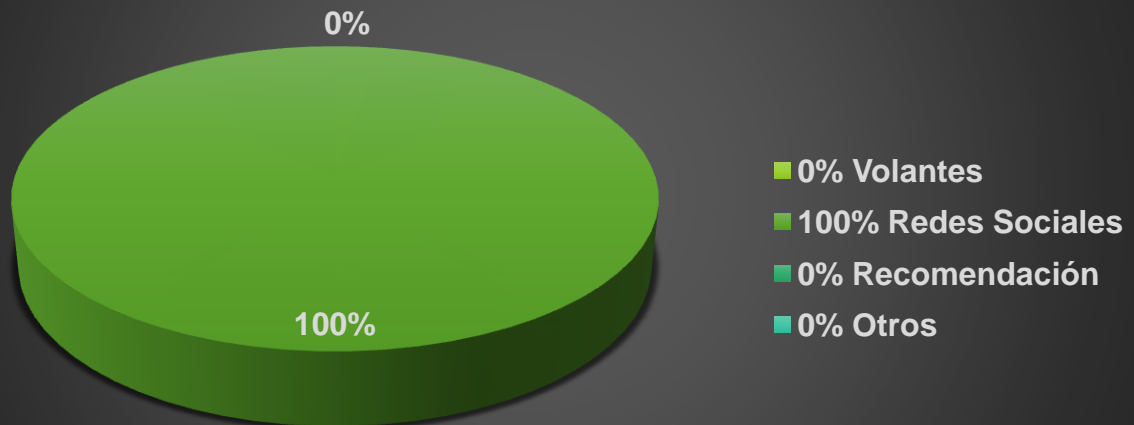
1.9





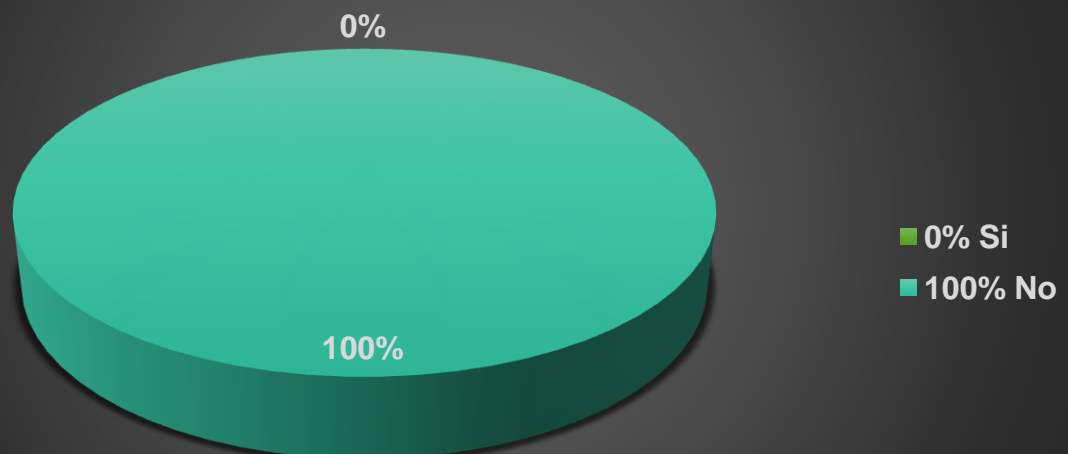
1.10

9.- De la pregunta anterior mencione cuál le ha dado mayor resultado.



1.11

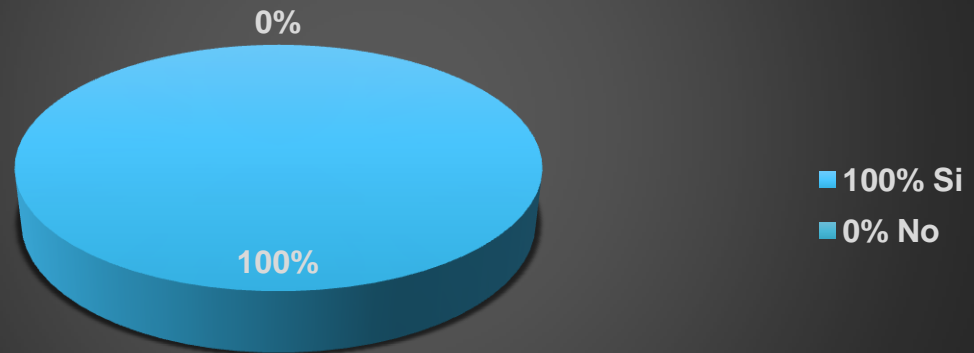
10.- ¿Considera que se le ha dado suficiente difusión a los cursos de V&M?





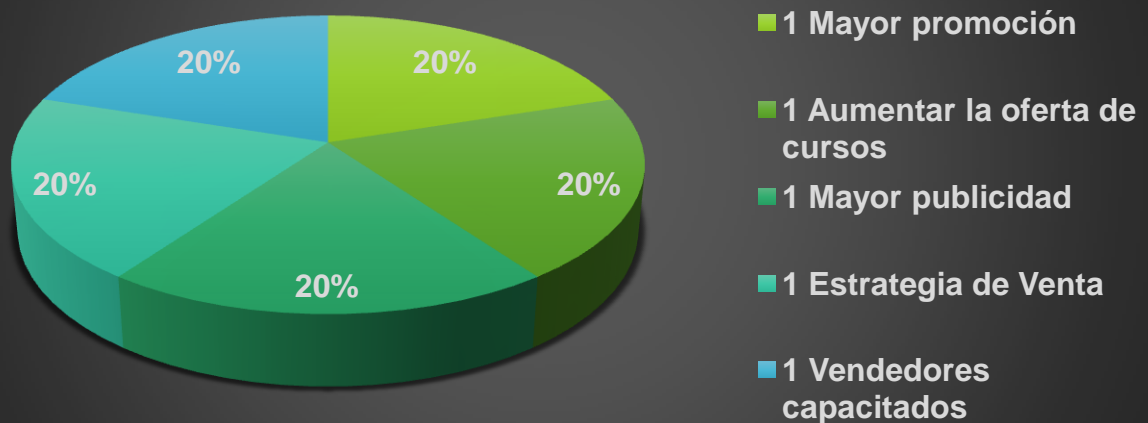
1.12

11.- ¿La información contenida en sus redes sociales es clara y ordenada de manera tal que facilita su búsqueda de información?



1.13

12.- ¿Qué considera que le hace falta a la empresa para tener más clientes?



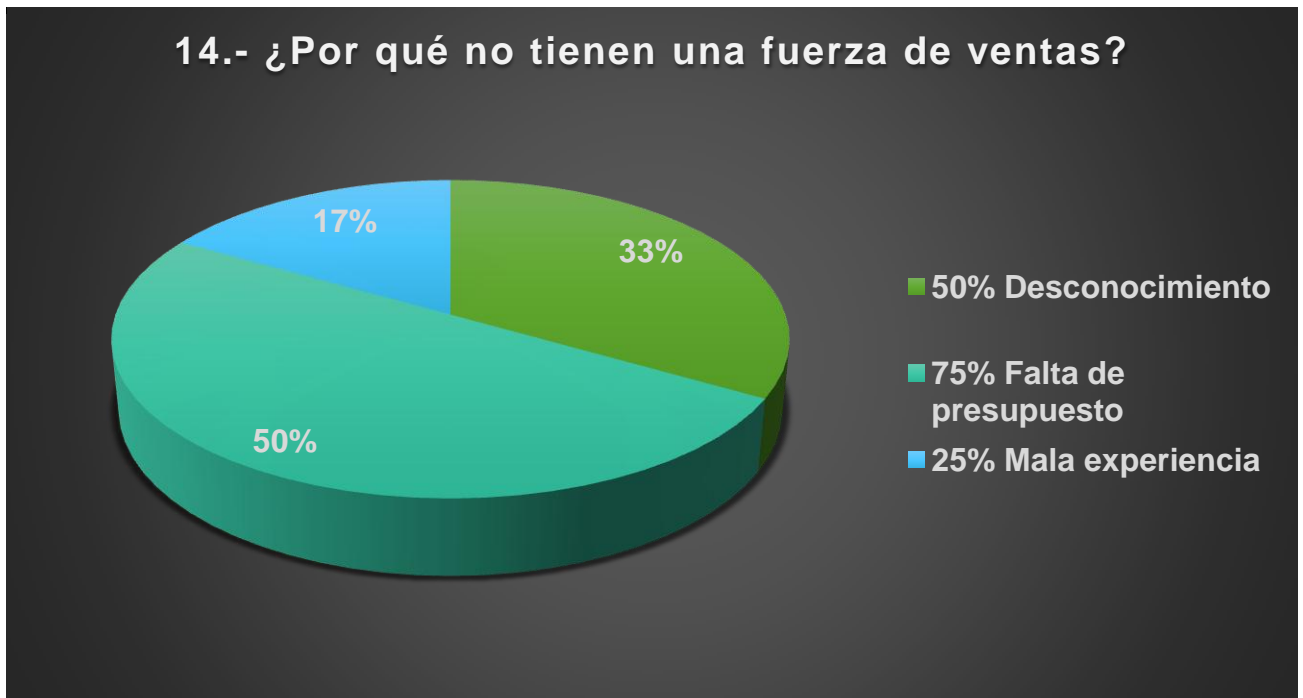




1.14

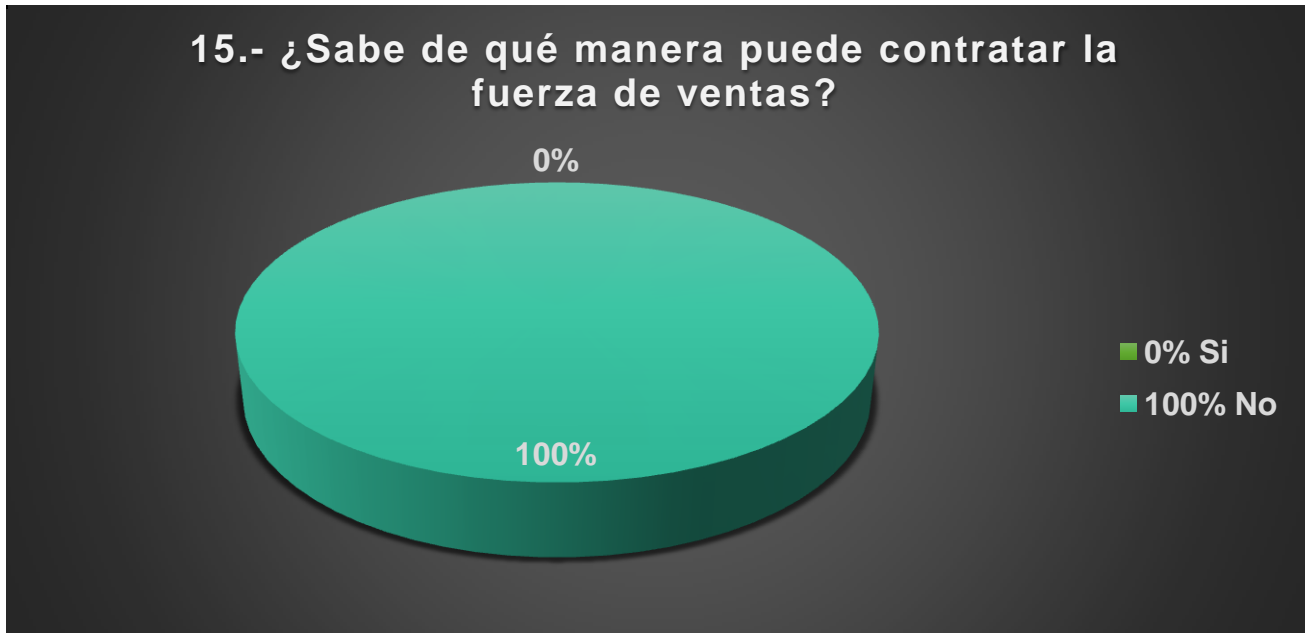


1.15





1.16





## 1.17 Matriz de congruencia

Título:	Hipótesis: En la medida en que se aplique un plan de ventas para la empresa V&M, se maximizará las mismas.			
Propuesta de un plan de ventas para maximizar las mismas de la empresa V&M	Objetivos de investigación		Variables	
Planteamiento del problema	General	Específicos	Independientes	Dependientes
¿Si se diseña un plan de ventas para la empresa V&M se maximizarán las mismas?	Diseñar un plan de ventas para la empresa V&M mediante el estudio de caso con la finalidad de maximizar las ventas en un periodo de 6 meses.	Diseñar un área especializada en ventas, con personal capacitado que logre maximizar las ventas de la empresa V&M en un periodo de 3 meses.	Plan de ventas	Ventas
Preguntas de investigación:				
1.- ¿Si se crea un plan de ventas para V&M, aumentarían las ganancias?				
2.- ¿Si se orienta a V&M en como contratar a su fuerza de ventas, esto maximizaría las mismas?		Elaborar que elementos son necesarios para elaborar un plan de ventas, en un periodo de 1 mes.		
3. ¿Por qué es importante que V&M cuente con un departamento de ventas?		Construir un estudio de caso que se pueda aplicar a la empresa V&M para maximizar las ventas en un periodo de 4 meses.		
4. ¿Por qué es importante que V&M cuente con un departamento de ventas?		Relacionar los elementos para maximizar las ventas de V&M en un periodo de 2 semanas.		
5. ¿Si se crea un plan de ventas para V &M, a cuanto se estima incrementar el número de clientes?				



## BIBLIOGRAFÍA

---

- Academia Edu.* (s.f.). Obtenido de [www.academia.edu/5228312/DETERMINACION\\_DE\\_PRESUPUESTOS](http://www.academia.edu/5228312/DETERMINACION_DE_PRESUPUESTOS). C
- Anderson , R., & Hair , J. (2011). *Administración de Ventas*. Mc Graw Hill.
- Anónimo. (2013). *Aliado Laboral*. Obtenido de <http://www.aliadolaboral.com/personas/se4/BancoConocimiento/P/p-tipos-de-salarios-colombia/p-tipos-de-salarios-colombia.aspx>
- Arenal, C. (2016). *Organización de procesos de venta*. Editorial . México: Tutor Formación.
- Artal, M. (2015). *Dirección de ventas, Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. México: Alfaomega.
- Artículos. (s.f.). *Tipos de Comisiones de Ventas*. Obtenido de [https://www.venmas.com/layout/set/print/venmas/boletin/actual/sales\\_force/tipos\\_de\\_comisiones\\_de\\_ventas](https://www.venmas.com/layout/set/print/venmas/boletin/actual/sales_force/tipos_de_comisiones_de_ventas)
- Definista. (16 de Mayo de 2015). *Definición de Programa*. Obtenido de CONCEPTODEFINICION.DE: <http://conceptodefinicion.de/programa/>
- Diccionario. (s.f.). *Definición de venta*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/venta-2/>
- Díez de Castro , E., & Navarro, A. (2013). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: Editorial.
- Dorfsman, I. (2005). *Yo vendo, tú vendes, todos vendemos*. Jit Press.
- Eugene, J. M. (1996). *Administración de Ventas*.
- Fernández, B., & Molina , J. (2011). *Plan de Ventas*. ESIC Editorial.
- Gestión para Pymes*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion4pymes.com/recursos-humanos-para-pymes-el-organigrama>
- Hernández, G., & Guerrero, M. (2007). *Plan estrategico de ventas para Desarrollo Biocosmetico S. de R.L. de M.I*. Escuela de Comercio y Administración Santo Tomas. Distrito Federal: Tesina IPN, ESCA.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw-Hill.
- Kibilko, J. (s.f.). *Pyme la voz*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-bonos-para-planes-de-ventas-5288.html>



- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mackey, J. (s.f.). *Incorporate Jimdo*. Obtenido de <https://incorporate.jimdo.com/2012/11/14/importancia-de-objetivos-en-las-ventas/>
- Mercado, S. (2002). *Administración de ventas cómo convertir las ventas en utilidades*. México: Thomson Learning.
- Mercado, S. (2010). México: Thomson, Administración de ventas.
- Mora, M. (s.f.). *Rankia México*. Obtenido de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3141149-prestaciones-ley-mexico>
- Morden, T. (s.f.). *La voz de Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-establecer-objetivos-en-una-empresa-9374.html>
- Rackham, N. (s.f.). *Estrategia de ventas, clave para PYMEs*. Obtenido de Expansión en alianza: <http://expansion.mx/emprendedores/2010/04/28/marketing-ventas-y-pymes>
- Smith, E. (s.f.). *Pyme la voz*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/ideas-divertidas-para-concursos-de-ventas-para-el-trabajo-5690.html>
- Torres, V. (2014). *Administración de ventas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vélez, E. (2013). *Escuela Nacional de Ventas*. Obtenido de [www.escuelanacionaldeventas.com/web/index.php/evaluaciones-de-desempeño-del-personal-de-ventas](http://www.escuelanacionaldeventas.com/web/index.php/evaluaciones-de-desempeño-del-personal-de-ventas)
- Virgilio, T. M. (2011). *Administración de ventas*. Editorial Patria.
- Zambrano, A. (2012). *Planificación Estratégica*. México: Editorial Caracas. Obtenido de Editorial Caracas.