

INSTITUTO **P**OLITECNICO **N**ACIONAL



ESCUELA **S**UPERIOR DE **C**OMERCIO Y **A**DMINISTRACIÓN
“UNIDAD TEPEPAN”

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS EN LAS EMPRESAS”

TEMA:

*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS PARA LA EMPRES MEDIA SOLUTIONS
“MONITOREO Y ANÁLISIS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN”*



INFORME FINAL PARA OBTENER TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

-  ADRIANA SALAZAR OLGUÍN
-  KARLA JANET LLAMAS MORENO
-  LUIS ESPINOSA PÉREZ
-  MARVEL LILIAN RAMÍREZ HERNÁNDEZ
-  SANDRA LETICIA GRANADOS PIÑA

CONDUCTOR DE SEMINARIO:

L. R. C. RAÚL VILLASEÑOR REYNOSO

MÉXICO, D. F.

FEBRERO, 2007

AGRADECIMIENTOS.

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL:

Nos sentimos orgullosos de ser egresados del Instituto Politécnico Nacional, ya que es una de las instituciones más prestigiadas debido a la excelente formación académica profesional que brinda y a los años de experiencia que lo avalan como institución formadora de profesionistas con calidad.

A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN “UNIDAD TEPEPAN”

Le agradecemos la oportunidad de proporcionarnos las bases, conocimientos e instalaciones para alcanzar una de las metas que nos establecimos desde el inicio de este largo camino, y que en este momento tenemos la satisfacción de encontrarnos en la fase final para cerrar este capítulo en nuestras vidas y abrir uno más ante la vida laboral.

A LOS PROFESORES:

Por apoyarnos a lo largo de nuestra formación profesional transmitiéndonos sus conocimientos, experiencias, apoyo moral y las exigencias con las que nos trataron y que en su momento tal vez no apreciamos, pero que en esta ocasión reconocemos que era fundamental para llegar al pasaje final de nuestra vida estudiantil.

☞ ÍNDICE ☞

INTRODUCCIÓN.....	07
CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	08
1. La Administración.....	08
Teorías de la Administración.....	09
Importancia de la Administración.....	14
Fases y Pasos de la Administración:.....	14
Fase Mecánica.....	15
1.3.1.1. Previsión.....	15
1.3.1.2. Planeación.....	16
1.3.1.3. Organización.....	22
1.3.2. Fase Dinámica.....	23
1.3.2.1. Integración.....	23
1.3.2.2. Dirección.....	23
1.3.2.3. Control.....	25
1.4. Ventas.....	28
1.4.1. Concepto de ventas.....	28
1.4.2. Clasificación de las ventas.....	29
1.4.3. Tipos de Administración y su Relación con las ventas.....	30
CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.....	32
2.1. Elementos del área de Administración de Ventas.....	32
2.1.1. Aplicación.....	32
2.2. Organización de ventas.....	33
2.2.1. Jerarquización.....	37
2.2.2. Funciones.....	38
2.2.3. Tipos de organización.....	40

2.3. Dirección de ventas.....	43
2.3.1. Autoridad.....	53
2.3.2. Comunicación.....	54
2.3.3. Supervisión.....	55
2.4. Control de ventas.....	62
2.4.1. Evaluación.....	76
2.4.2. Formatos de evaluación.....	78
2.4.3. Formatos de control.....	78
CAPÍTULO 3. PLAN DE VENTAS.....	88
3.1. Objetivos de ventas.....	88
3.1.1. Políticas de ventas.....	90
3.1.2. Programas de ventas.....	90
3.1.3. Asignación de la fuerza de ventas.....	93
3.1.4. Determinación del territorio ventas.....	98
3.1.5. Determinación de las cuotas de ventas.....	101
3.1.6. Determinación del pronóstico de ventas.....	105
3.1.7. Determinación del presupuesto de ventas.....	108
3.1.7.1. Tipos de presupuestos:.....	113
3.1.7.1.1. Ejecutivo.....	114
3.1.7.1.2. Operativo.....	114
3.1.7.1.3 Técnico.....	115
3.1.7.1.4 Calculo del presupuesto de ventas.....	116
3.2. Tipos de Pronósticos de ventas.....	118
3.2.1. Por mínimos cuadrados.....	119
3.2.2. Por promedios móviles.....	121
3.2.3 Por promedio de número de semanas.....	123
3.2.4 Elaboración del pronóstico de ventas.....	124
PLAN DE VENTAS MEDIA SOLUTION (caso práctico).....	127
Objetivos de ventas (caso práctico).....	131
Políticas de ventas (caso practico).....	131
Programa de ventas (caso práctico).....	132
Asignación de la fueza de ventas (caso práctico).....	133
Determinación del territorio de ventas (caso práctico).....	134

Pronostico de ventas (caso práctico).....	135
Presupuesto de ventas (caso práctico).....	136
Cuotas de ventas (caso práctico).....	136
CAPÍTULO 4. CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	137
4.1. Áreas de capacitación de la fuerza de ventas.....	137
4.1.1. Conocimiento de la empresa.....	137
4.1.2. Conocimiento del producto.....	138
4.1.3. Conocimiento del mercado.....	138
4.1.4. Conocimiento de la competencia.....	140
4.2. Técnicas de ventas.....	141
4.2.1. AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción).....	141
4.2.2. PDA (Presentación, Deseo y Acción).....	143
4.2.3. PRAINCODERECI (Precontacto-Presentación, Atención, Interés, Convicción, Deseo, Resolución, Cierre).....	143
4.3. Elaboración de manuales de capacitación de la fuerza de ventas.....	145
4.4. Elaboración de manuales de políticas y procedimientos de la fuerza de ventas.....	148
4.5. Clínicas de ventas.....	150
CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	175
Manual de políticas y procedimientos (caso práctico).....	175
Manual de capacitación de la fuerza de ventas (caso práctico).....	187
Clínica de ventas (caso práctico).....	217
CAPÍTULO 5. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS.....	223
5.1. Elementos de la planeación estratégica de ventas.....	223
5.2. Proceso de la planeación estratégica.....	226
5.2.1. Análisis de la industria.....	229
5.2.2. Análisis del entorno.....	230
Ambiente Interno.....	230
Ambiente Externo.....	233
5.3. El análisis FODA.....	236

5.3.1. Fortalezas.....	237
5.3.2. Oportunidades.....	237
5.3.3. Debilidades.....	237
5.3.4. Amenazas.....	238
5.3.5. Resultado del análisis del mercado.....	239
5.4. Evaluación de alternativas.....	240
5.5. Aplicación de alternativas.....	241
5.6. Estrategias de ventas.....	243
5.7. Su aplicación en los negocios nacionales e internacionales.....	250
PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (caso práctico).....	253
Análisis de la Industria (caso práctico).....	253
Análisis del entorno (caso práctico).....	255
Ambiente interno (caso práctico).....	255
Ambiente externo (caso práctico).....	255
Análisis FODA (caso práctico).....	258
Debilidades (caso práctico).....	259
Fortalezas (caso práctico).....	260
Amenazas (caso práctico).....	260
Oportunidades (caso práctico).....	261
Evaluación y aplicación de las alternativas y estrategias (caso práctico)	262
Aplicación en los negocios nacionales e internacionales (caso práctico).....	266
CONCLUSIONES.....	267
GLOSARIO.....	269
BIBLIOGRAFÍA.....	270

☞ INTRODUCCIÓN. ☞

En la actualidad las empresas mexicanas se enfrentan a la problemática de continuar activas debido a los graves problemas que se les presentan día a día debido a los cambios políticos, económicos, sociales y al hecho de tener que enfrentar a sus múltiples competidores, y sin una adecuada “Planeación Estratégica de Ventas”, el cuál es el objeto de este trabajo y que se logro realizar mediante el siguiente proceso.

Se inicio por conocer los siguientes fundamentos teóricos, para tener las plataformas necesarias para poder llevarlo a la práctica a la empresa “Media Solutions”:

- Capítulo 1: Fundamentos Básicos de Administración.
- Capítulo 2: La Administración de las Ventas.
- Capítulo 3: Plan de Ventas.
- Capítulo 4: Capacitación de la Fuerza de Ventas y Clínicas de Venta.
- Capítulo 5: Planeación Estratégica de Ventas.

Obteniendo como resultados la elaboración del Manual de capacitación de la fuerza de ventas, Manual de políticas y procedimientos de la Fuerza de Ventas, Clínica de Ventas, Planeación Estratégica de Ventas para la empresa “Media Solutions” dedicada al Monitoreo y Análisis de los Medios de Comunicación.

CAPÍTULO I: LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. La Administración

La Administración de Empresas consiste en el proceso de dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros, físicos, etcétera), destinados al logro de una serie de objetivos.

Características de la administración

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque ésta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social

1.1. Teorías De La Administración

Teoría Clásica

Escuela de Administración Científica

Alrededor del 1900 encontramos a empresarios que intentan dar a sus teorías una base científica. Los ejemplos incluyen a "Science of management" de Henry Towne de 1890, "La Administración científica" de Frederick Winslow Taylor (1911), "El estudio aplicado del movimiento" de Franck y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el Taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas en crear el "estilo Japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford el fundador de la Ford Motor Company.

Escuela de Administración General e Industrial.

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor 1920. Primero, Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro "Administración Industrial y General":

Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

- Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
- División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación un correcto comportamiento.
- Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
- Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.
- Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
- Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Escuela Burocrática

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con

una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Escuela de Relaciones Humanas

La escuela de las Relaciones Humanas surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los Recursos humanos de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western

Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseos de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Escuela Psicológica

Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tiene forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad

de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. McGregor presento otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y.

Teoría de la Organización

La Teoría de las Organizaciones tiene como Objetivo Central el Descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del Hombre Administrativo donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del Hombre Económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde platearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica.

Teoría de los Sistemas

El contexto en el que se desarrolla la teoría de los Sistemas, es el de una Guerra Fría, la cual se dio entre dos bloques totalmente opuestos en sus ideas: El Comunista y el Capitalista.

La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Las Organizaciones Como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

1.2. Importancia De La Administración.

1. Logro de las metas mediante la optimización de los recursos en las estructuras sociales, logrando la más alta productividad de cada una de sus áreas.
2. Consiste en lograr la cooperación de los recursos humanos para alcanzar objetivos individuales en razón de sus limitaciones.
3. Alcance de objetivos comunes en menos tiempo y a menos costo.
4. Estudia los sistemas que son un conjunto de elementos interrelacionadas.
5. Se basa en principios que analizan las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.
6. Un elemento aislado encontraría difícil vivir, por tanto la división del trabajo y la especialización facilitan la unión de los hombres en grupos.

1.3. Fases Y Pasos De La Administración

Las fases que comprenden el proceso administrativo son:

- Fase mecánica, la estructuración de ese organismo social.
- Fase dinámica, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Fase mecánica	Fase dinámica
Previsión Planeación Organización	Dirección Control

1.3.1 Fase Mecánica

Comprende los pasos de la Previsión, Planeación y la Organización, los cuales se detallarán adelante, y estos pasos se da respuesta a los cuestionamientos de:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a llevar a cabo?

1.3.1.1 Previsión

"Es calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas de acción". (Henri Fayol). "Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa" (Agustín Reyes Ponce).

"El análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros de tal manera que puedan determinarse los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos" (Sisck y Sverdlik). La etapa de la previsión precisamente determina, como su nombre lo indica, los posibles resultados y que medidas se deben tomar en cada situación, en otras palabras, prever.

Por lo tanto, la previsión se definirá como aquella etapa del proceso administrativo donde se diagnostica a través de datos relevantes del pasado y del presente, de tal forma que se puedan construir contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc., en los que se desenvolverá la empresa en el mediano como en el largo plazo.

Principios de la Previsión.

- Principio de Consistencia de Dirección: Debemos ser estables y coherentes cuando tomemos una decisión, y mantenernos firmes hasta finalizar lo que nos hemos propuesto. Si surgieren inconvenientes, debe buscarse alternativas de solución resolver los problemas e ir siempre en el camino que se ha trazado.

- Principio de la Primacía: Por ser la primera etapa del proceso administrativo, la previsión tiene incidencia directa e indirecta en el resto de etapas (Planeación, organización, integración, dirección y control).
- Principio de la Transitividad: Tiene relación con el principio anterior, ya que la previsión está inmersa en las demás etapas del proceso administrativo, y transita por todas.
- Principio de Ejecutividad: Todo lo que nos hayamos propuesto realizar, debemos llevarlo a cabo en los tiempos programados, tratando de evitar demoras y situaciones que causen retraso a las operaciones de la empresa.

1.3.1.2 Planeación

Planeación, en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. El proceso de planeación, que en muchos países se utiliza como sinónimo de planificación, consiste básicamente en tomar decisiones por adelantado. El proceso de planeación es equivalente al proceso de Toma de decisiones.

Por ejemplo, cuando por la mañana planeamos nuestro día y elegimos qué medio de transporte utilizaremos para ir al trabajo, estamos anticipando la decisión que de no haberlo planeado igual hubiéramos tenido que tomar. Estas acciones no se limitan a la organización temporal de conductas motoras sino también a la planificación de pensamientos para realizar lo conducente. No es necesario ejecutar ninguna conducta motora y podemos evocar la información almacenada tanto en la memoria semántica como en la memoria episódica o la memoria perceptiva.

Etapas de la Planeación

- Dado que se trata de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:
- Identificación del problema
- Desarrollo de alternativas

- Elección de la alternativa más conveniente
- Ejecución del plan
- Una descripción más detallada de estas etapas debería buscarse en el proceso de Toma de decisiones
Ámbito de Aplicación

Dado que la planeación puede aplicarse en muy diversos ámbitos de la acción del hombre, mencionaremos algunos de los más populares:

- a. Empresas
- b. Gobierno
- c. Demografía
- d. Personal
- e. Ingeniería Civil
- f. Ingeniería de Software*
- g. Contabilidad

La Planeación en el ámbito empresarial

La planeación por su amplitud se divide en: Planeación Estratégica, Planeación Táctica, Planeación Operativa y Planeación Normativa. La primera se realiza a largo plazo, la siguiente a mediano plazo y la última en el corto plazo. Dependiendo de la naturaleza de la organización se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.

La Teoría de los Sistemas y la Planeación

Es importante destacar que la Teoría de los sistemas es plenamente aplicable a la Administración organizacional, y por ello es útil tenerla en cuenta cuando hablamos de planeación estratégica. Esta teoría considera que un sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados, tendientes a cumplir un determinado conjunto de objetivos.

* Ver glosario

Por ello, una empresa completa puede considerarse un sistema, pero un área específica (por ejemplo el departamento de informática) también es por sí solo un sistema, más acotado y con un objetivo más específico. Esto es importante porque la definición de Planeación Estratégica y Planeación Operativa debería considerarse respecto del sistema bajo análisis, y no respecto a un ente rígido.

Por ejemplo, la definición de la visión y los objetivos de una empresa pueden resultar estratégicos para la misma, mientras que la definición de las políticas relativas a los sistemas de información serán simplemente operativas. Sin embargo, si el sistema bajo análisis es el área de informática, la definición de las políticas anteriores pueden resultar estratégicas y serán operativas las definiciones sobre copias de seguridad o políticas de acceso a los servidores.

Los niveles de Planeación dentro de una Organización

La planeación estratégica se da dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando. La planeación táctica, suele llamarse media, se da en directivos medios. La planeación táctica presenta características de ser un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizar la toma de decisiones, determinar cursos de acción, es sistémica ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es iterativa ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones, es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta, dinámica e interactivo con los demás y es una técnica que coordina a varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

La incertidumbre provocada por las presiones e influencias ambientales debe ser asimilada por la planeación intermedia o táctica. Se debe convertir e interpretar en las decisiones estratégicas, del nivel más alto, en planes concretos en el nivel medio, se convierte en planes que se pueden emprender y a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

El nivel táctico es la toma de decisiones, el seguimiento y control parcial.

La planeación operativa se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el

nivel más bajo que es el operacional, en gran forma influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no. La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base a los procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados. Su alcance es inmediato y local, distinguiéndose por definir las tareas operacionales y su problema básico es la eficiencia.

Los planes operativos son heterogéneos y diversificados, pueden relacionarse con métodos, dinero, tiempo o comportamientos. Si los planes operativos están relacionados con métodos se denominan procedimientos.

La planeación normativa, se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se va a apoyar en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la planeación. La planeación normativa se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes, y políticas dentro de cualquier grupo u organización. Principalmente para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las mismas normas y políticas establecidas. Esta planeación está estrechamente vinculada con el diseño de la Estructura organizacional.

La planeación normativa se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no son posibles delimitar y resolver la diferencia existente para llevar a cabo alguna actividad. La planeación en este caso requiere hacer uso de metodologías, modelos, métodos y estándares existentes, principalmente en las partes de derecho y administración. Cuando no existen aspectos como los anteriores, es necesario realizar la creación de metodologías o sistemas que permitan establecer las reglas dentro la organización o sociedad.

Las áreas dentro de las organizaciones que utilizan la planeación normativa, suelen ser las principales de las que depende otro sin número de áreas, debido a que marcan las líneas más generales de trabajo, brindan las pautas para que se alineen en torno a lo que van señalando. Son áreas independientes de las que dependen otras estructuras dependientes.

Para lograr una adecuada función de las organizaciones hay que alinear los cuatro tipos de planes, realizando en cada tramo las adecuaciones pertinentes.

Actitud frente a la planeación

La actitud de cada planeación, realizada en el nivel deseado, requiere una definición, puede ser:

1.- La planeación interactiva se orienta para tener el control sobre el futuro, por lo que el presente es muy importante ya que da pauta a decir cómo se va a ir construyendo el futuro deseable y el reproducirlo fielmente como se desea. Actualmente las empresas más fuertes y de tecnología suelen emplearla.

2.- La planeación reactiva, es simplemente realizar acciones encaminadas a seguir cómo actualmente se encuentra la organización, no se piensa en el futuro, si no en mantener lo que actualmente tiene la organización.

La planeación es muy necesaria que se realice en todos los ámbitos del ser humano, desde lo personal laboral, social, y en todo tipo de organización. La planeación es aplicable en países capitalistas únicamente, y así el empleo de la palabra, debido a que cuenta con un principio de aplicación la racionalización que tiene relación con cumplir la máxima eficacia y eficiencia. Para el caso de sociedades diferentes a las capitalistas, como las socialistas el concepto a manejar es planificación, se distinguen por tener otro tipo de características en su aplicación. De momento nos concentramos en este caso sólo en la planeación.

Todo tipo de planeación por su amplitud debe seguir un conjunto de pasos en su desarrollo. Se debe realizar una acotación del alcance, el tiempo, el lugar, la definición de los medios y los recursos con que se cuenta.

Esto implica realizar un análisis previo de lugar en donde se aplicará la planeación. Se puede continuar realizando un diagnóstico de la situación, donde se vea:

- Los recursos.

- Lo interno y externo, entre ellos el medio ambiente.
- Las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas.

Todo planeación es acotado, por lo que es necesario el desarrollo de los puntos anteriores, para poder definir una forma de solucionar una problemática y lograr su alcance deseado mediante la planeación. Si se cuenta con una propuesta de solución, pasamos a la parte del desarrollo de la planeación, en la cual es necesario definir el enfoque de planeación a utilizar, indicando dentro del desarrollo de la planeación un bosquejo general de lo que se realizará incluso la amplitud de la planeación a utilizar (estratégica, táctica, operativa).

Dentro de dicho enfoque es inevitable dejar de hacer mención de lo siguiente:

- 1.- La incidencia del proceso administrativo como sistema dentro de la planeación y la organización.
- 2.- La amplitud de la planeación.
- 3.- El tipo de planeación en el tiempo, largo plazo, mediano plazo, corto plazo.
- 4.- Misión, Valores, Visión, Propósitos.
- 5.- Objetivos específicos, Metas, Modelos, Políticas y normas.
- 6.- Análisis de la propuesta de solución, Elección de la propuesta de solución.
- 7.- Factores medibles internos y externos, Características de la solución.
- 8.- Actitud del plan, Principios de la planeación.
- 9.- Definición de algún otro enfoque agregado dentro de la planeación.
- 10.- Filosofía de la planeación, Estrategias.
- 11.- Desarrollo del plan, Implementación y evaluación de la planeación.

Otro tipo de características que distinguen a la planeación es la existencia del tomador de decisiones, cuando se realiza la planeación es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de todos los integrantes en la organización; la planeación y el plan es lo más importante y todos los integrantes deben conocerlo. Es de importancia el tomador de decisiones debido a que es quien debe contar con la capacidad de poder definir las diferencias existentes en alguna definición o actividad por realizar. También para que vigile el curso de las tareas y pueda aplicar los cambios adaptativos dentro de la planeación. Debe contar con cierto liderazgo y ser capaz de poder tomar las decisiones en el nivel respectivo.

1.3.1.3 Organización

Corresponde al proceso de organizar los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, con el objetivo de alcanzar los resultados que se plantea. Son muchos los modelos o estilos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más comunes son:

- Organización lineal.
- Organización funcional.
- Organización en línea y "Staff".
- Organización por Comité.
- Organización divisional.
- Organización matricial.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado...

Elementos de la organización

a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: la primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

b) Coordinación. Se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

Una de las herramientas más importantes al definir la estructura orgánica de la empresa es el "organigrama", pero desgraciadamente, una preocupación por la técnica de confección del mismo puede hacer que se pierda de vista los fines básicos de su diseño.

1.3.2 Fase Dinámica

Durante esta fase, se pretende mantener control sobre como se llevan a cabo todos los procesos de la administración durante su ejecución, y está compuesto por las fases de Dirección y Control.

1.3.2.1 Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. De acuerdo con la definición la integración de las personas:

- Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios
- Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo y capacitación. Todos los elementos en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

1.3.2.1 Dirección

La tarea de dirección consiste fundamentalmente en liderar al personal y tomar decisiones.

El liderazgo: supone conducir e influir en los demás. Un buen director debe ser un buen líder que tenga la capacidad para influir en el comportamiento de los demás, que los impulse a tenerle confianza, respeto, y les empuje a trabajar con ilusión y el mejor estado de ánimo posible. El líder empresarial debe conducir y orientar al conjunto de trabajadores, esto implica que este líder o director debe estar adornado de ciertas características que dispongan a los demás a seguirle para el logro de las metas a perseguir por la empresa.

Características del arte de dirigir:

- Poder para tomar decisiones que guíen las acciones de otros.

- Capacidad para comprender las motivaciones de sus subordinados
- Capacidad para inspirar a sus subordinados a que den lo mejor de sí mismos
- Debe poseer un estilo atractivo para generar un clima de confianza adecuado.

El número de subordinados que dependen de un superior viene determinado por el tiempo que el mismo deba dedicar a cada uno de ellos para comprobar la eficacia lograda por el trabajo de su grupo. Esta cifra viene determinada por muchas características también puede ser calculada por una fórmula establecida por V.A. Graicunas, consultor francés que publicó en un trabajo en 1933 que determina el número de relaciones entre los superiores y subordinados, aunque realmente ningunos de los estudios realizados sea verdaderamente representativo.

Toma de decisiones: Las decisiones pueden adoptarse a partir de la intuición, de la experiencia o de la Razón, en el mundo económico actual se toman decisiones mediante el diseño de estrategias para obtener ventajas sobre las demás organizaciones apoyándose en un proceso racional y científico.

Coste de oportunidades: cuando se decide alcanzar algo concreto a consta de abandonar otras alternativas, este n un aspecto de la toma de decisiones

Fases de la toma de decisiones:

- Determinar el objetivo que desea conseguir.
- Conseguir toda la información importante
- Hipótesis sobre el comportamiento futuro de las variables.
- Descripción de las líneas de actuación posibles
- Análisis de la bondad de cada una de las líneas
- Elección de la línea de actuación.
- Ejecución de la misma.
- Establecimiento de un mecanismo de control.

La economía y dirección de empresas es la ciencia que trata de la dirección, organización, y coordinación de las empresas orientada a la satisfacción de necesidades humanas. La empresa debe dar un servicio a la sociedad, remunerar el capital aportado por los propietarios (accionistas, partícipes, entidades públicas, etc.), y remunerar al trabajador de forma adecuada, sólo un equilibrio en estas tres cosas debería admitirse si se siguen criterios científicos, o desde el punto de vista de la ética empresarial. No solamente debe considerarse empresa a la que surge de la aportación de un capital por accionistas o partícipes, o de un propietario (dueño), sino también a aquellas en que el empresario es el estado o un ente local (comunidad autónoma o estado federado, provincia, o municipio), así como por los trabajadores (cooperativa de trabajo asociado o sociedad anónima laboral).

En ciertos tipos de economía (economía capitalista) no se debería dar más importancia a la cuenta de resultados de la que merece, pues con frecuencia el beneficio empresarial es la única cosa que se busca. La empresa pública en ocasiones está más orientada a la satisfacción de las necesidades humanas que a la obtención de beneficios empresariales. La dirección de las empresas debe marcar los objetivos de la empresa, coordinar, y organizar los distintos elementos en orden a cumplir los objetivos marcados.

Los estilos de dirección pueden ser:

- Dirección anárquica; "laissez faire, laissez passer, le monde va lui memme".
- Dirección democrática; participación de todos los elementos de la empresa en la tarea de marcar los objetivos y la forma de conseguirlos.
- Dirección autoritaria; la dirección marca los objetivos y la forma de conseguirlos.

1.3.2.3 Control

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes y permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas:

- Evaluación.
- Formatos de evaluación.
- Formatos de control.

Principios de Control

- Principios del carácter administrativo del control: La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control.
- Principios de los estándares: El control es imposible si no existe estándares de alguna manera enfilados y será tanto mejor, cuanto mas precisos y cuantitativos sean dichos estándares.
- Principios del carácter medial del control: Un control solo deberá usarse si el trabajo que impone, se justifique ante los beneficios que de él se esperan.
- Principio de excepción: El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Importancia del control

En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

Algunas características son:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.

- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

Proceso de control

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen tres pasos básicos que son:

1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos: Se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño.

2) Medición del desempeño o resultado obtenido y: La medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

3) Ejecución de las acciones correctivas: Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente.

En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- Rediseñando los planes o modificando las metas.
- Pueden corregirse ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.

- También pueden corregirse utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
- Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cesamiento del empleado. Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación, como las detalladas en este curso.

1.4 Ventas

Un proceso de ventas consta de una serie de pasos orientados al cliente que puede utilizar su equipo para ampliar clientela, asegurar la continuidad de las operaciones y aumentar el volumen de negocio. Cada paso consta de varias actividades clave y presenta un resultado predecible y medible).

En caso de dudas sobre si su empresa necesita realmente un proceso de ventas formal, compruebe si alguna de sus respuestas a las siguientes preguntas es afirmativa:

- ¿Son ahora más exigentes sus clientes?
- ¿Le resulta cada vez más difícil atraer y retener clientes?
- ¿Le parece que su personal de ventas reacciona a veces con demasiada lentitud ante la aparición de nuevas oportunidades?
- ¿Se vuelven obsoletos los datos de sus clientes, o terminan dispersos en distintos lugares de la empresa?

1.4.1 Concepto De Venta

Afirma que si se les deja solos, los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

Este concepto supone que los consumidores siempre manifiestan inercia o resistencia de compra y que tienen que ser persuadidos para que compren más, y que las empresas disipen de un gran acervo de herramientas de promoción y ventas para estimular más compras. La práctica más agresiva del concepto de venta tiene que ver con las mercaderías no buscadas, que son aquellas que los compradores por lo general no piensan adquirir, como por ejemplo, seguros, enciclopedias, etc. Estas empresas han perfeccionado varias técnicas de ventas

para encontrar compradores potenciales a quienes convencer del beneficio de sus productos. Las ventas agresivas también tienen lugar con mercancías cuya demanda es considerable. El concepto de venta también se practica en áreas no lucrativas, por ejemplo, partidos políticos.

La mayoría de las empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea. En la moderna economía industrial la capacidad productiva ha sido estructurada a tal grado que la mayor parte de los mercados es de compradores (es decir, los compradores dominan) y los vendedores tienen que trabajar duro para ganar clientes. Los compradores potenciales son bombardeados con comerciales por televisión, anuncios en los diarios, correo directo y llamadas de venta.

Peter Drucker expone que "puede suponerse que siempre habrá necesidad de vender algo. No obstante, el objetivo de la mercadotecnia es hacer que las ventas sean superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo. En su acepción ideal, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que esté listo para comprar, en cuyo caso todo lo que se requerirá es que el producto o servicio se encuentre disponible".

De esta manera, las ventas, para que sean efectivas, deben estar precedidas de varias actividades de mercadotecnia, como la evaluación de las necesidades, investigación de mercado, desarrollo del producto, fijación del precio y distribución. En realidad, la mercadotecnia que se fundamenta en ventas agresivas conlleva altos riesgos. Supone que los clientes que son persuadidos para comprar un cierto producto gustarán de él y, en caso contrario, no lo desacreditarán entre sus amigos o se quejarán ante organizaciones de consumidores, y probablemente olvidarán su decepción y lo adquirirán de nuevo. Estas son hipótesis injustificadas, ya que está demostrado que los clientes desilusionados desacreditan el producto con sus conocidos.

1.4.2. Clasificación De Las Ventas

Es el proceso personal e impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o servicio.

Origen de la Administración de Ventas:

Como función de los negocios las ventas ya existían cuando los árabes viajaban en caravana para comercializar sus productos. La gente consideraba que era incorrecto obtener ganancias por el intercambio de mercancías y servicios.

- **Venta Personal:** Comunicación personal de información cuya finalidad es convencer a alguien para que compre algo. También presentación (Cara a cara o por teléfono) de un producto a un prospecto por parte de un representante de la compañía que lo elabora.
- **Venta Directa:** Forma de venta fuera de la tienda, en la cual se realiza un contacto personal entre un vendedor y un consumidor fuera de la tienda. Algunas veces se le llama venta en casa.
- **Venta al Detalle:** Venta y todas las actividades directamente relacionadas con ella, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no industrial.
- **Ventas en Tiendas al Detalle:** Tipo de venta personal, en el que los consumidores acuden a los vendedores. Algunas veces se le llama venta de mostrador.

1.4.3 Tipos De Administración Y Su Relación Con Ventas

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

La Administración Por Objetivos: A pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola con una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por ultimo hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la administración por objetivos varían ampliamente y, por consiguiente es importante destacar los conceptos desarrollados por lo tanto se puede definir como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática , dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Administración En La Tecnología: En el interior de cada empresa coexisten la tarea ejecutada, la teoría que establece el flujo de trabajo los métodos y procesos operacionales y toda la maquinaria utilizada para desempeñar la tarea. Esta puede ser muy variada (fabricar juguetes, procesar información y noticias para divulgar a través de periódicos o televisión, transportar cargas o personas, fabricar piezas y componentes, ejecutar operaciones quirúrgicas en las personas, enseñar a los alumnos y un centenar de actividades o combinaciones de estas). Sin embargo, cuando una empresa desempeña algunas tareas particulares y aplica una manera de ejecutarla, la tecnología afecta a todas las personas elementos y eventos en la persona.

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

Administración De La Producción Y De Operaciones: Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa es la administración de la producción y las operaciones. En el pasado, el termino empleado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricar de productos era administración de la producción. Sin embargo, en años recientes, el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones desde el abasto de materias primas y otras actividades diversas hasta llegar a un producto disponible para el comprador. El termino administración de operaciones se refiere tanto a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio como un producto físico.

-
- ❖ Hermida, Jorge: " Ciencia De La Administración" - Ediciones Contabilidad Moderna.
 - ❖ Chiavenato, Idalberto : "Introducción A La Teoría General De La Administración" - Editorial Mc Graw Hill
 - ❖ Reyes Ponce, Agustín. "Administración De Empresas, Teoría Y Práctica Primera Parte", Editorial Limusa, México 2000.
 - ❖ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos De Administración," 5ª. Edición, Editorial Trillas, México 1990.

CAPITULO II. LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

2.1. Elementos Del Área De Administración De Ventas.

Previsión y Planificación: En esta base se abarca todo el programa de acción que se desea llevar a cabo. Se determinan las necesidades del negocio, se trazan los métodos que se emplearán, para alcanzar los objetivos y posteriormente se asignan las responsabilidades a las personas adecuadas para que estos objetivos se cumplan.

Organización e Integración: Organizar e Integrar son habilidades a través de las cuales se determinan cuáles son las tareas a realizar, y luego se le asigna a una persona calificada para llevarla a cabo. La organización no constituye en sí misma un fin, sino el medio para alcanzar los objetivos deseados. Una organización eficiente, que haga uso pleno de sus hombres, de sus medios para vender, con programas de entrenamiento y otros, permite alcanzar las metas.

Dirección: Dirigir es la acción que tiene por fin hacer que quien trabaja bajo su mando ejecute las tareas planificadas. El primer paso es determinar, que se espera del equipo de ventas; luego, verificar a intervalos regulares cómo marchan las operaciones, por último, estructurar los métodos que ayudarán a sus colaboradores a obtener el máximo de rendimiento. “Dirigir es el talento para estimular a la acción voluntaria”.

Control: A pesar de lo bien concebidos que puedan estar los planes, es posible que tenga que darse una modificación, cuya finalidad es aquilatar los progresos obtenidos y ver cuándo deben efectuarse cambios. Los elementos de medición son los controles, para verificar si en verdad se están alcanzando los objetivos deseados.

2.1.1 Aplicación.

La gerencia de mercadeo requiere ante todo la integración de las funciones del departamento de ventas y las actividades de otros departamentos de la empresa, como los de producción, financiamiento y relaciones públicas, en manos de un gerente de ventas. En muchas compañías, las actividades mercantiles corren a cargo

de varios departamentos que no tienen que rendir cuentas al gerente de ventas. Frecuentemente, los departamentos de publicidad, investigación comercial, mercadeo, tráfico y facturas, relacionados con las ventas, están separados de la gerencia de mercadeo y despachan con distintos ejecutivos de la alta gerencia. Esta falta de coordinación origina conflictos, incomprendiones e ineficiencia en la actividad mercantil. Todas las funciones del negocio relacionadas con el mercadeo deben operar conjuntamente.

La idea moderna de gerencia de mercadeo supone algo más que la simple integración de actividades. Comprende además una nueva teoría o filosofía de ventas desde el punto de vista del consumidor. El gerente moderno de ventas piensa más en dar gusto al cliente y a la planeación por encima de la acción.

Las funciones del administrador de ventas varían considerablemente según sea la magnitud de la empresa, el número de los agentes de ventas, la cantidad y cualidades de los productos vendidos, la extensión del mercado, los métodos de distribución y la idea que tenga el mismo gerente de ventas sobre su oficio, es decir, si cree que se limita a manejar a los agentes o si estima que deben integrar todas las actividades de la compañía que tengan relación con el mercadeo.

2.2. Organización De Ventas

La Organización definida del modo más simple es el proceso de asignar responsabilidades y actividades a los distintos miembros del grupo de trabajo, de acuerdo con los planes preparados para alcanzar los objetivos establecidos. Su misión es realizar el esfuerzo más eficiente y efectivo, para conseguir los fines comunes, tanto de cada uno de los miembros, como del grupo en su conjunto. El proceso de la organización de Ventas, comienza cuando se convierten los programas de acción en responsabilidades específicas asignadas a los individuos.

Principios De La Organización De Ventas.

En cualquier empresa hay ciertos principios básicos de organización que se aplican a todas las actividades y a todos los niveles, independientemente de la naturaleza del trabajo realizado. Algunos de estos principios son los siguientes:

- a. La responsabilidad de cada persona debe expresarse clara y completamente por escrito.
- b. Cada persona debe comprender y aceptar sus responsabilidades.
- c. La autoridad y la libertad de acción estarán bien definidas, con relación a las responsabilidades asignadas.
- d. Todos los individuos deben comprender y aceptar los estándares con los cuales se va a medir su conducta.
- e. Deben presentarse los procedimientos para permitir la libertad de acción a falta de supervisión.
- f. La organización debe ser sensitiva y flexible a las condiciones cambiantes.
- g. Todos deben comprender y aceptar los fines comunes.

Importancia De La Organización En El Departamento De Ventas.

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 esta constituido su grupo de trabajo, la relación que debe tener con otros ejecutivos y los canales de comunicación con los que cuenta. 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 alcanzaran con un mínimo de tiempo y esfuerzo.

Desarrollo De La Organización.

Es importante considerar la magnitud de la empresa, para saber cual es el tipo de organización que necesita, determinar el producto que fabrica y sus dimensiones. Influye el giro de la empresa, ya que hay diferentes enfoques para considerar la organización, por ejemplo, hay empresas comerciales, industriales y de servicios.

Es posible que dos compañías del mismo giro y magnitud tengan los mismos problemas de ventas, como podría ser la distribución, el personal, etc., pero la raíz de su problema recae en la estructura individual de cada una de ellas, sin olvidar que sus políticas y objetivos son diferentes.

Etapas De La Organización De Ventas.

Las etapas de la organización de ventas son las siguientes: funciones, jerarquías y obligaciones.

Funciones

Las funciones del departamento de ventas son aquéllas en las cuales se basa el gerente para establecer una estructura orgánica. En la organización por funciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para formar una organización adecuada para el departamento de ventas:

- a. Conocer el objetivo.
- b. Dividir el trabajo en operaciones parciales.
- c. Dividir las actividades en unidades prácticas.
- d. Para las actividades individuales o en grupo, definir con claridad las funciones y precisar qué persona o personas las desempeñarán.
- e. Asignar al personal especializado.
- f. Delegar la autoridad correspondiente al personal especializado.

Unidades De Organización.

Las funciones o actividades que se deberán desarrollar en el departamento de ventas, y considera el trabajo por desarrollar, los medios disponibles y el lugar en que se desempeñe el trabajo.

Además, se deben mencionar las siguientes divisiones:

- a. *Por producto.* Dividir una fábrica que se dedica a la producción de muebles en salas, comedores y recamaras.
- b. *Por territorio.* Se refiere a la división de las zonas correspondientes a cada vendedor, como pueden ser norte o sur.
- c. *Por comprador.* Por ejemplo, una tienda de autoservicio en la que están divididos los departamentos, como legumbres o ropa.
- d. *Por proceso.* Por ejemplo, en una armadora automotriz, ensamblando, pintura y acabados.
- e. *Por número.* En el caso de una tienda de ropa, donde un supervisor tiene a su cargo determinado numero de vendedores.

Dentro de las ventas, esta unidad considera los siguientes grupos:

- Departamento es el primer nivel jerárquico.
- Sección es el segundo nivel jerárquico.
- Grupo es el tercer nivel jerárquico.
- Individual es el cuarto nivel jerárquico.

Esta división en la unidad de organización depende de la magnitud de la empresa. Las unidades de organización se establecen en atención a las funciones del departamento de ventas.

Sistemas De Organización.

Estos sistemas son las diferentes combinaciones establecidas de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se puede realizar la organización.

- a. Se pueden expresar en gráficas o cartas de organización y complementarse con el análisis de puestos.
- b. Jerarquías. Dependiendo de la estructura orgánica del departamento de ventas, consideraremos las siguientes fuentes de donde fluye la autoridad: del puesto, de una ley o decreto, o del reconocimiento de aptitudes.
- c. Obligaciones. Se refiere a delinear y definir perfectamente lo que debe hacerse en todas las áreas y niveles del departamento de ventas.

Organigramas.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados *organigramas*, conocidos también como *cartas o gráficas* de organización. Estos instrumentos de organización revelan la división de las funciones y los niveles jerárquicos.

Las clases de organigramas que se utilizan son en forma vertical, horizontal, circular y escalar.

Para desarrollar un organigrama se elabora una lista de los deberes o las actividades que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con las siguientes aclaraciones:

- a. Vigilar que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca.
- b. Cuidar que el número de horas se tomen por semana.
- c. Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- d. Se vacían tanto las listas de las actividades o funciones genéricas, como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo.
- e. Se procede al análisis del cuadro, con el fin de modificar lo que puede cambiarse o mejorarse.

Organigrama Clásico.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas; conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente, a través de un solo jefe para cada función.

2.2.1 Jerarquización.

Los departamentos pueden estructurarse en varias formas: por funciones, como ventas, finanzas o producción, clientes, territorios, productos o por combinaciones de estos factores. Las decisiones para el agrupamiento de actividades tiende a ser compleja, se las líneas de autoridad y responsabilidad van a ser especificadas con suficiente detalle.

No existe fórmula para determinar el agrupamiento óptimo de las actividades. Se cree cualesquiera factores de operación que se consideren como los principales deben influir en el grado y características de la departamentalización.

Grado De Centralización Y Descentralización.

Es donde descansa la autoridad para una planeación detallada y para la toma de decisiones. Es central porque la autoridad es retenida en la oficina central y limitada en su mayor parte a los ejecutivos cercanos, que tienen

la libertad de acción para tomar decisiones. Hay grados de centralización que dependen del poder de la autoridad delegados por los ejecutivos superiores.

Por lo general, los ejecutivos más capaces de los niveles inferior y medio aceptan con grado una organización descentralizada, ya que les proporciona mayor libertad de operación y mejor ámbito para su iniciativa y creatividad. También tiende a producir mayores percepciones en compensación y ascensos, porque estos ejecutivos asumen más autoridad y responsabilidad, y obtiene mayor experiencia para puestos de nivel más elevado. La descentralización requiere de subordinados capaces, de lo contrario, la libertad otorgada para tomar decisiones generaría serios errores a causa de la inexperiencia o la incompetencia.

Función Del Staff.

Los especialistas del staff pueden proporcionar al ejecutivo especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo y hacerlo más eficiente. En ocasiones se encargan de tareas que el gerente preferiría no hacer, por ejemplo, el gerente de ventas podría desear delegar las funciones que no son de ventas a los ayudantes del staff. El personal del staff puede capacitar a un gerente para que opere en un campo de supervisión adicional, así como de más ejecutivos. Sin embargo, el uso de staff tiene sus desventajas. Un puesto de asesoría aumenta los costos sin beneficiar directamente las ventas y las utilidades, puesto que no es un puesto de línea.

2.2.2. Funciones.

La descripción actual del puesto de vendedor incluye las siguientes funciones:

1. Realizar labor de prospectación. Es la preocupación constante del vendedor por la búsqueda de nuevos prospectos, para sustituir su cartera a los que mueren, cambian de ramo, de ruta o fracasan.
2. Obtener datos de precontacto. Supone una actitud mental técnica, de tal modo que se realice una visita a prospectos potenciales sin haber detectado antes sus necesidades.
3. Concertar citas. Concertar citas previas profesionalmente.
4. Realizar visitas. Esta actividad ha sido y sigue siendo la base en el trabajo de venta. A mayor número de visitas, mayor número de oportunidades y probabilidades.

5. Llevar a cabo entrevistas de venta. La exposición de venta sólo puede lograrse a partir del momento en que el prospecto concede la entrada al vendedor, mediante una entrevista.
6. Crear una curiosidad inicial en el prospecto. Constituye el primer paso en la técnica profesional de venta y se tiene que provocar en el momento mismo de la presentación.
7. Obtener su atención. El vendedor técnico debe poseer los recursos profesionales para crear y mantener la atención en el producto, tanto si requiere crearla, despertándola desde un principio, como si tiene apartarla de un motivo o distracción y afianzarla después.
8. Provocar el interés del prospecto. Cuando la atención es conseguida se madura y se mantiene, se convierte en interés. En ese momento y no antes, es cuando el vendedor técnico iniciara el despliegue inteligente de los argumentos de la oferta.
9. Adecuar la oferta a las necesidades del prospecto. Cada prospecto requiere un enfoque especial, pues interpreta los argumentos de la oferta en función de sus particulares necesidades y circunstancias.
10. Explicar claramente los puntos de venta. Se debe exponer en forma tan clara que el prospecto no tenga duda de los beneficios y servicios de la oferta, para llegar la convicción de lo que el producto puede hacer por el.
11. Hacer demostraciones y presentar pruebas. Esta actividad es imprescindible, porque permite corroborar todas las afirmaciones de la argumentación para sustentar la convicción del prospecto.
12. Reconocer las motivaciones del prospecto. El vendedor técnico, preparado profesionalmente identificará y manejará los resortes primarios de venta y los subresortes. Lo hará para que el prospecto perciba que la oferta es adecuada a su motivación y actúe en consecuencia.
13. Sugerir y crear deseo. Debe ser la capacidad profesional del vendedor la que convierta los resortes primarios en deseos potenciales que, en el momento oportuno, se conviertan en deseo de posesión o disfrute de la oferta.
14. Contestar preguntas desvanecer objeciones*. Es decir, eliminar los obstáculos que el prospecto pone para tomar una decisión que le permita la posesión de la oferta.
15. Explicar las normas de la empresa. Una vez convencido de la bondad del producto y persuadido de la conveniencia de su adquisición, el prospecto decide llegar al cierre de la operación. La labor del vendedor es obtener del prospecto la información que la empresa requiere, así como proporcionar al prospecto la información que le haga falta.
16. Facilitar el cierre oportuno. El momento en que el prospecto adopta una decisión positiva, para el disfrute o posesión inmediatos de producto. Sin embargo, la labor del vendedor profesional no acaba con la venta, también tiene la función de servicio.

* Ver glosario

Descripción De Las Funciones Del Personal De Ventas.

La situación ideal es tener una persona para cada función, pero algunas veces se necesita tener una persona para diferentes funciones. Cuando hay mas personas altamente calificadas, se enuncian las funciones para definir las que son adecuadas a cada una de ellas. Esta división de funciones se realiza de acuerdo con los puestos.

Jamás hay que adecuar los puestos a las personas, sino que se debe adecuar la persona al puesto, lo cual es más práctico que teórico. Cuando un grupo de personas trabajan unidas para lograr un fin común, se organizan para lograr sus metas en la forma más rápida, eficiente y económica posible. Agrupaciones de las funciones para definir puestos una vez determinadas las funciones que se van a ejecutar, es conveniente agruparlas para que sean aplicadas por el personal designado.

Por razones de economía, es conveniente agrupar las funciones similares en un solo puesto; sin embargo, no se hace en las empresas que requieren de un alto grado de especialización.

Nombramiento De Personal.

Se discute mucho con relación a que los puestos deben adecuarse al personal disponible o, por el contrario, el personal debe ajustarse a llenar los requisitos del puesto. Cuando los puestos pueden ser desempeñados por cualquier persona, o las cualidades necesarias pueden adquirirse por entrenamiento, no preocupa el tipo de personal que lo cubra, y hay libertad absoluta para formarlo.

2.2.3. Tipos De Organización.

ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE VENTAS.

El análisis implica la evaluación del desempeño. Proporciona la retroalimentación sobre lo bien que se esté haciendo algo; sin esta retroalimentación, es imposible juzgar si la mejora es factible, cuando debe ocurrir, que tanto es necesaria y lo rápido que deba lograrse. Las herramientas de medición o de control que procura la

retroalimentación deben proporcionar información pertinente y rápida; de lo contrario, su utilidad estará amenazada.

Tipos Básicos De Organización.

Los diversos tipos de autoridad, respecto de la organización a través de la cual se establece la división de funciones, son los siguientes: lineal, funcional, staff y comités.

Organización Lineal.

En este tipo de organización, la autoridad se delega en forma vertical y en línea, cada elemento del departamento de ventas tiene un solo jefe, al que informará y obedecerá exclusivamente, para formar una serie de escalones jerárquicos. Las ventajas son que el personal lo entiende con facilidad, el supervisor manda directamente a sus subalternos, cada miembro de la organización sabe de quien recibe y, a su vez, a quién debe entregar sus informes, facilita la toma de decisiones, y la consulta al superior en caso de necesidad. Las desventajas se carece de especialistas, la comunicación es lenta, dificulta la colocación de nuevos ejecutivos y la capacitación del personal.

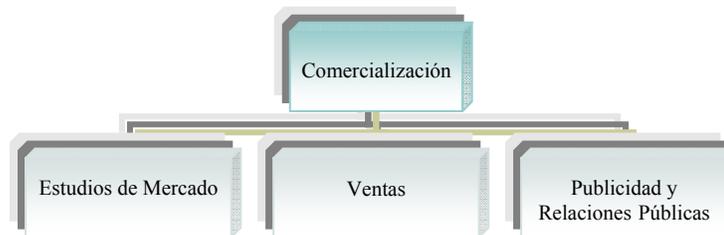
Sistema De Organización Lineal.



Organización Funcional.

Este tipo de organización es de vital importancia, ya que se máxima la especialización. La autoridad y la responsabilidad se practican dentro del campo de acción del especialista. Las ventajas: cada persona se ocupa de los problemas que conciernen directamente a sus funciones, y hay mayor eficiencia y rápida adaptación, en caso de cambio. Sus desventajas; facilita la duplicidad de mando y dificulta diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe.

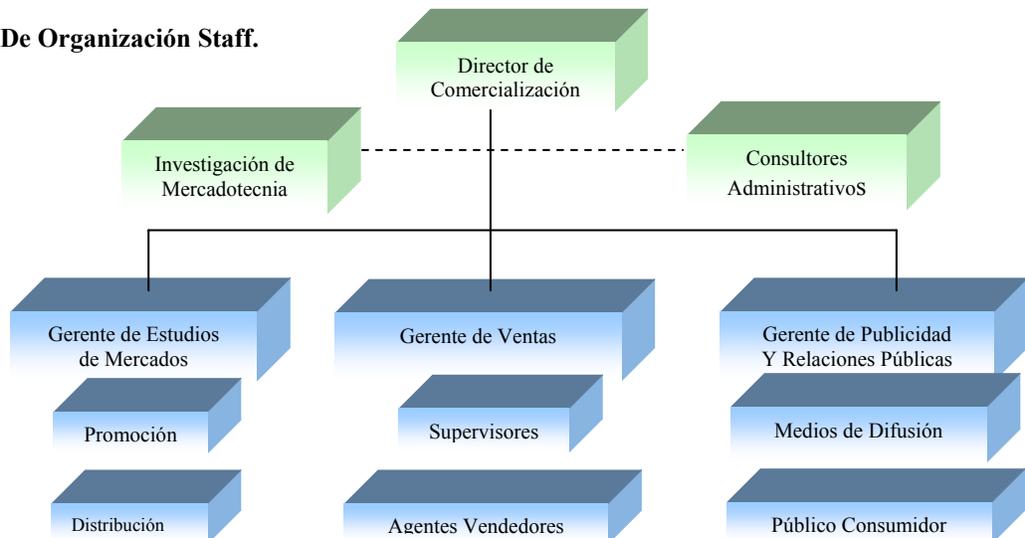
Sistema De Organigrama Funcional.



Organización Staff.

Este tipo de organización conserva las desventajas del sistema lineal, es decir, un gerente de ventas que no puede dedicarse a ciertas actividades por falta de tiempo, o que carece de los conocimientos necesarios, se asesora con personal capacitado. La desventaja radica en que los asesores *staff* subestiman a la persona que están asesorando y, como consecuencia, confunden a los directivos.

Sistema De Organización Staff.



Organización Por Comités.

La organización por comités es útil para coordinar los esfuerzos del personal de ventas, con el fin de que se identifiquen y que sus ideas se tomen en cuenta. Se dividen en 2 modalidades:

Comités Deliberantes.

Su función principal es discutir los problemas, pero no tienen autoridad para resolverlos, es decir, sus acuerdos sin sentido avalados por su superior.

Comités Resolutivos.

Sus decisiones se llevan a cabo sin necesidad de la aprobación de un superior. En este sistema, las discusiones sin sentido y fuera de tema dan como resultado la pérdida de tiempo.

2.3 Dirección De Ventas.

Dirigir significa dar instrucciones a los subordinados, o indicar de alguna otra forma lo que debe hacerse. Una instrucción debe ser clara, es decir, con sentido común, pero con frecuencia se viola esta condición. Aunque una instrucción puede ser clara para el supervisor que la emite, no siempre lo es para quien la recibe. La claridad de la orden es de suma importancia, en especial con los nuevos empleados y los que están sin entrenar.

Dirección, Puede Tomar Dos Extremos.

En la dirección participativa, los subordinados participan en la decisión. La *dirección autócrata* es sencillamente dar las órdenes sin consultar, o sin la participación de los subordinados.

Una de las ventajas de la participación de los empleados es la mayor cooperación y entusiasmo por el propio trabajo. Una persona trabajará con más diligencia en un plan en el que ha tenido participación.

Funciones Tradicionales De La Dirección De Ventas.

Con el desarrollo de las ciencias de la gestión de empresas, la dirección de ventas ha ido ampliando el área de sus funciones y en consecuencia, de sus responsabilidades.

Volumen De Ventas.

La dirección de ventas es responsable de alcanzar las metas de ventas establecidas en la empresa, estas metas se refieren a volumen en dinero, volumen en unidades, y niveles de precios.

Previsión De Ventas.

Participa activamente en el establecimiento de las estimaciones o previsiones de ventas para el futuro inmediato. En algunos casos, el área de mercadotecnia (conjuntamente con finanzas) define las estimaciones globales y el área de ventas se encarga de su distribución por territorios, zonas y vendedores.

Política De Precios.

Interviene para definir las estrategias y políticas de precios, siempre con la intención de lograr un doble propósito, la rentabilidad y la competitividad de los productos o servicios.

Condiciones Comerciales.

También en coordinación con mercadotecnia y finanzas, participa en la definición de las políticas de las condiciones comerciales, como descuentos, crédito, actividades promocionales específicas, márgenes a mayoristas, minoristas, condiciones especiales a clientes claves, garantías, y tiempo de entrega.

Niveles De Distribución.

La estructura de la distribución de las empresas puede asumir una de las siguientes formas: contacto directo e indirecto.

Dentro de las distintas formas que puede asumir la dirección de ventas para una estructura de distribución están las siguientes:

- Cobertura territorial.
- Cobertura de canales.
- Niveles de inventarios en los clientes o intermediarios.
- Apertura, gestión de nuevos canales.
- Relaciones con los clientes.

Promoción.

Es responsable de la distribución, colocación, mantenimiento, reposición y ayuda en el diseño del material de apoyo a las ventas, esta función es fundamental en los productos de consumo masivo.

Organización De Las Visitas.

Una de las principales responsabilidades de ventas radica en lograr la adecuada cobertura de la clientela, mediante la planificación y distribución del número de visitas a realizar a cada cliente directo en un periodo determinado de tiempo, en razón del potencial de compra de cada uno de ellos.

Reclutamiento Y Entrenamiento Del Personal De Ventas.

Sin lugar a dudas constituye la función fundamental de la dirección de ventas y de ella depende, en gran medida, el éxito de la gestión. En este proceso la dirección de ventas puede recibir la ayuda del área de personal de la empresa.

Material De Apoyo.

Es responsable de suministrar al personal de campo todo el material que requiera para el eficaz desarrollo de sus labores. Este material no solo se refiere a los aspectos administrativos, sino que además, cubre las ayudas de venta: catálogos, descripciones de productos, material utilizado en las campañas publicitarias, testimonios, material técnico.

Motivación Del Personal De Ventas.

Debido a las características y condiciones en que se desenvuelven las labores del personal de campo, en las que es imposible una supervisión directa permanente, revisten especial importancia las actividades que tienen como objetivo generar un alto nivel de motivación personal en los vendedores.

Medición De Resultados.

Como parte de las actividades de control, los responsables de las áreas de ventas deben mantener un proceso de medición constante de los resultados que va obteniendo el personal de campo.

Entre las principales áreas de medición se encuentran las siguientes:

- Volumen de ventas en dinero.
- Volumen en unidades.
- Cobertura de clientes/visitas.
- Nivel de distribución en la zona o territorio.
- Nivel de exhibición lograda para los productos.
- Mantenimiento de la clientela.
- Clientes nuevos incorporados.

Verificación Del Crédito.

Esta función se encuentra compartida con el área de finanzas, mantiene una alta cuota de responsabilidad. Es el área que debe ejecutar la actividad, y a su vez, sus funciones estarán limitadas por las normas operativas que se establezcan.

- Cobranzas.
- Servicios al cliente.
- Despacho y entrega.

- Retribución e incentivos económicos del personal de ventas.
- Adiestramiento del segundo nivel ejecutivo.

Propósito General.

Lograr la cobertura anual del presupuesto de ventas mediante el cumplimiento de las estrategias comerciales y de promoción, así como coordinar el entrenamiento de la fuerza de ventas, para contribuir a la rentabilidad de la empresa.

Finalidades.

Asignar cuotas de ventas a los distritos y territorios bajo su cargo, utilización la información de auditorias externas, resultados reales de ventas, crecimiento del mercado, potencial del territorio y fuerza de promoción con cada uno de los productos de promoción, para contribuir al cumplimiento de los objetivos planeados por la compañía. Coordinar la cobertura de los objetivos de ventas, a través de la administración de las estrategias comerciales y promocionales para obtener los resultados requeridos. Supervisar la coordinación del entrenamiento de la fuerza de ventas, mediante el seguimiento de cursos, que aseguren un alto nivel de conocimientos.

Naturaleza Y Alcance.

El titular es el responsable de las siguientes acciones:

- Participar en el planteamiento de las cuotas de ventas, mediante información interna y resultados obtenidos.
- Planear, organizar y reestructurar los territorios de ventas de la república mexicana.
- Aprobar las medidas de control administrativo, de análisis y de evaluación.
- Autorizar los cambios de puesto y categoría del personal de la fuerza de ventas.
- Asignar responsabilidades de entrenamiento, con base en la evaluación de resultados y de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Relaciones Internas.

El titular mantiene relaciones internas con las siguientes:

- Dirección de finanzas. Para la adquisición de los automóviles requeridos por la fuerza de ventas, para analizar y controlar el presupuesto de gastos, y para definir y modificar estimados de ventas.
- Personal de mercadotecnia. Para conocer y analizar las estrategias y materiales de promoción de los productos de la compañía.
- Recursos humanos. Para analizar y resolver las necesidades de contratación, entrenamiento, evaluación y cambios de posición de su personal.
- Dirección de la planta. Para determinar estimas en producción para las ventas anuales.
- Personal de ventas y mercadotecnia. Para el intercambio de información y modificaciones a las estrategias de ventas.
- Personal de crédito y cobranza. Para conocer el estado de cuenta de la división correspondiente.

Relaciones Externas.

El titular mantiene relaciones externas grupos con los grupos siguientes:

- Distribuidores del producto. Para establecer y/o mejorar las relaciones de negocio.
- Asociación de gerentes de ventas. Para conocer la situación del mercado en forma directa.
- Asociación mexicana de la industria que corresponda. Para participar con sugerencias y soluciones en las reuniones que involucran diferentes aspectos políticos y legales, con relación a la industria farmacéutica (en este caso).

Grupos Y Comités.

- Juntas de dirección. Para proporcionar información y sugerencias ante posibles problemas en la compañía.
- Juntas con los directores de producción y/o finanzas. Para revisar las variaciones de ventas.

- Juntas de ventas. Para establecer y/o transmitir los objetivos de la compañía, y corregir desviaciones en las políticas de ventas.
- Juntas de entrenamiento. Para establecer programas de entrenamiento interno y/o externo de la fuerza de ventas.
- Juntas de la Asociación Mexicana de la Industria Farmacéutica, AMIF y asociaciones médicas. Para definir líneas de acción que involucran al departamento de ventas.

Libertad para actuar El titular tiene las siguientes facultades:

- Contratar personal.
- Asignar tecnología.
- Asignar automóviles.
- Aprobar cuentas de gastos.
- Aprobar gastos por comprar.
- Abrir nuevos clientes.
- Modificar territorios.

Soportes técnicos. Incluye los siguientes:

- Conocimientos generales de administración y finanzas.
- Políticas internas.
- Delegación de autoridad.
- Medidores de ventas y/o cobranza.

Reto.

El titular enfrenta el siguiente reto: Alcanzar los objetivos de ventas tomando en cuenta la retracción del mercado farmacéutico por las constantes reducciones en las existencias de los mayoristas y farmacias, incremento de los precios, cambios en el mercado, así como el bajo poder adquisitivo.

Organización. Puestos que le reportan directamente:

- Gerente regional de ventas.
- Gerente administrativo de ventas.
- Gerente prisma.
- Gerente de entrenamiento.
- Secretaria.

Análisis de las funciones tradicionales de la dirección de ventas. Las 17 grandes áreas en que se dividen las funciones tradicionales de la empresa se agrupan en siete grandes grupos:

- Definición de objetivos.
- Planificación y control.
- Condiciones de venta.
- Reclutamiento y entrenamiento.
- Compensación y motivación.
- Actividades de apoyo.
- Administración.

Tradicionalmente las funciones de la dirección de ventas son:

1. Definición de los objetivos.
 - Previsión de ventas.
 - Niveles de distribución.

2. Planificación, ejecución control.
 - Logro de los volúmenes de venta.
 - Organización de visitas. Medición de resultados.

3. Condiciones de venta.
 - Política de precios.
 - Condiciones comerciales.

4. Reclutamiento y entrenamiento.
 - Reclutamiento, entrenamiento del personal de ventas.
 - Adiestramiento del segundo nivel ejecutivo.

5. Compensación y motivación.
 - Motivación del personal de ventas.
 - Retribución de incentivos económicos del personal de venta.

6. Actividades de apoyo.
 - Promoción.
 - Material de apoyo.
 - Servicios al cliente.

7. Administración.
 - Verificación del cliente.
 - Cobranzas.
 - Despacho y entrega.

Objetivos De Las Funciones Tradicionales De La Dirección De Ventas.

- Definición de objetivos. Establecer metas cuantitativas, generalmente a corto plazo (no más de un año), que se traducen en un número de ventas que se deben realizar, por un determinado valor cada una.
- Planificación, ejecución y control. Establecimiento previo de los elementos que permitan alcanzar las metas cuantitativas definidas, y control de su cumplimiento.

- Condiciones de venta. Definición de los factores condicionantes, que dentro de los parámetros de rentabilidad de la empresa permitan lograr más eficazmente las metas cuantitativas.
- Reclutamiento y entrenamiento. Selección y adiestramiento del personal, para que esté capacitado y alcance más eficazmente las metas definidas.
- Compensación y motivación. Sistemas que motiven más eficazmente al personal a lograr, en valor y unidades, las metas cuantitativas.
- Actividades de apoyo. Recursos y elementos que facilitan la acción de ventas.

Resumen De La Responsabilidades De La Dirección De Ventas.

VENTAS	MERCADOTECNIA
Volumen de Ventas Niveles de Distribución Previsión de ventas Organización de visitas Medición de resultados Política de precios Condiciones Comerciales Reclutamiento y entrenamiento del personal de ventas. Adiestramiento del segundo nivel ejecutivo Motivación del personal de ventas Retribución e incentivos económicos al personal de ventas.	Volumen de Ventas Previsión de Ventas Medición de resultados Política de precios Condiciones Comerciales
Promoción Material de Apoyo Servicios al cliente Verificación del cliente Cobranzas	Promoción Material de Apoyo
Despacho y entrega	Investigación de mercados Relaciones Públicas

Despacho y entrega	Publicidad y Promoción Desarrollo de nuevos productos Lanzamiento de nuevos productos.
--------------------	--

2.3.1 Autoridad.

Aunque los departamentos realicen las funciones técnicas que les son propias, los jefes desarrollarán una autoridad directa sobre sus subordinados. Cuando el número de asesores es grande, convendrá repartir la autoridad para formar una jerarquía lineal, en donde el jefe de investigaciones, con funciones especializadas dispondrá de varios ayudantes para atender los problemas relacionados con los métodos de ventas, los consumidores y la publicidad.

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

- División geográfica. Cuando las condiciones del mercado varían de acuerdo con la zona geográfica, es conveniente usar este medio. Los problemas locales son atendidos mejor por los gerentes regionales quienes conocen la idiosincrasia del lugar.
- División por tipo de producto. Cuando la línea de productos contiene artículos aceptados en varios mercados, o es tan extensa que sus productos cubren distintos mercados, es necesario hacer su división sobre la base de tipo de producto, es decir, de acuerdo con el mercado que se explote.
- División por tipo de cliente o canales de distribución. La estructura de los mercados obliga en algunos casos, a prestar especial interés al tipo de cliente que se sirve, pues tienen costumbres y sistemas diferentes, y exigen facilidades de acuerdo con su condición.

La división primaria será la que tenga más importancia, de acuerdo con el tipo de empresas, y las demás serán complementarias. Para el personal de ventas hay tres niveles de ejecución, que son: la dirección de ventas, la gerencia de zona y los supervisores de ventas.

☞ Obligaciones del nivel de dirección de ventas. Debe promover el establecimiento de políticas de ventas, y cuidar el costo de los productos de la compañía, para lo cual elabora los programas de ventas y prepara las estrategias mas adecuadas. Otra obligación es coordinarse con el departamento de producción para tener el menor número de individuos, la existencia de mercancía suficiente para surtir pedidos a los clientes en tiempo. Además debe relacionarse con los clientes, en especial con aquellos que se consideren más importantes. Tiene la obligación y la responsabilidad de informar a la gerencia general del desarrollo de las ventas. También es responsable de mantener un flujo adecuado de comunicación y de control de los gerentes y los supervisores.

2.3.2 Comunicación.

Uno de los beneficios de la participación de los empleados es la mayor cooperación y entusiasmo por el propio trabajo. Puede brotar una idea innovadora y el ambiente de trabajo puede llegar a ser más armonioso si el ejecutivo puede ser más que jefe un coordinador de ideas. Tal ambiente puede conducir al desarrollo personal de los subordinados. Comienzan a generar ideas y a formarse juicios y se motivan para buscar nuevas responsabilidades; esto es conveniente para el desarrollo administrativo: los aspirantes que tienen contacto con un superior aprenden con más rapidez que con otro que de órdenes en forma autócrata.

Si la comunicación con los vendedores a veces parece ser mas difícil que la comunicación con otras personas, quizá sea porque la mayoría de los vendedores no son buenos oyentes por temperamento o instinto. El vendedor medio es un individuo agresivo y extrovertido, que obliga a otros a escucharle. Sin embargo para el jefe de ventas, cuyo trabajo consiste en comunicarse con los vendedores, las características que ha desarrollado, de ser dominante, persuasivo, y en el arte de no escuchar, puede ser muy perjudicial

La pregunta es si la empresa espera que sus vendedores lean y escuchen todas estas comunicaciones, y realicen también un trabajo de venta efectivo. La empresa que bombardea a sus vendedores con demasiados comunicados puede esperar dos resultados:

- Algunos vendedores intentarán absorber toda la información que reciban.
- Otros se darán cuenta en seguida de lo inútil que es intentar escuchar todo lo que dicen los jefes.

2.3.3 Supervisión.

Aunque los fines generales de la supervisión son la valoración de la labor desarrollada por los agentes, proporcionarles orientación para mejorar sus métodos de operaciones, la estimulación de su interés y el establecimiento de una buena comunicación entre la gerencia y los agentes, hay otros objetivos que contribuyen a la realización de los fines primordiales:

- *Organización de los esfuerzos de los agentes.* La supervisión debe ayudar a los agentes a controlar debidamente sus viajes, sus entrevistas y el tiempo dedicado al planteamiento de sus actividades. Los supervisores asisten a los agentes; los ayudan a establecer las metas diarias de producción, a preparar los itinerarios, a administrar el tiempo consumido en los viajes y a cumplir el dedicado al planeamiento.
- *Mejoras de las presentaciones de ventas.* Los supervisores pueden mejorar las presentaciones de ventas hechas por los agentes, con un proceso sencillo y de conformidad con una norma, según la cual deben analizar las equivocaciones de los agentes, mostrándoles el procedimiento más adecuado para superarlas. Se comprueba la capacidad asimilativa del agente, porque requiere que aplique el método corregido, mejore sus esfuerzos y los modifique para aumentar el volumen de sus ventas.
- *Mejora de la cobertura de territorio.* Alrededor de 40 por ciento del tiempo de que dispone el agente se invierte en viajes improductivos, es fundamental que el tiempo dedicado a ellos se reduzca al mínimo posible. Hay muchos agentes que realizan largos viajes para visitar a sus clientes favoritos, pasan por alto centenares de posibles prospectos en su camino, y dejan oportunidades para los agentes de la competencia. Si los supervisores ayudan a los agentes a planear la cobertura de su territorio pueden contribuir en alto grado a que los vendedores aumenten el volumen de su producción con base en las visitas periódicas a los buenos clientes y de un trabajo ordenado de su zona.
- *Mejora de la eficacia personal de agente.* Los supervisores tienen que estar desplegando esfuerzos continuos para generar la eficiencia personal de los agentes, insisten en su progreso personal por medio de lecturas relativas al negocio, y los exhortan a que asistan a las juntas de ventas para desarrollar actividades útiles para la comunidad, contribuyen a que estén en buen estado físico y los ayudan a presentar buen aspecto personal.
- *Al servicio del cliente.* Una buena supervisión enseña a los agentes a mantenerse en contacto directo con los clientes para conservar su espíritu de buena voluntad, y conseguir nuevas órdenes y propaganda verbal. Entre supervisores y agentes se establecen los métodos específicos para

conservar las relaciones con los clientes, fijar el tiempo de sus visitas, seleccionar a los clientes con quienes es oportuno trabajar más y conseguir su cooperación.

- *Valoración de las actividades del agente.* Los informes y las comunicaciones acerca de la manera de proceder de los agentes en la forma de organizar las visitas realizadas al día, la lista de gastos, e itinerario de recorrido, y las formas o machotes de calificación son utilizados por los supervisores como punto de partida para orientar y servir de estímulo a sus hombres.
- *Enseñando a los agentes a hacer buen uso de su equipo de ventas.* Con objeto de procurar que los agentes de ventas utilicen su equipo de manera eficaz y práctica al hacer sus presentaciones, los supervisores comprueban de manera ocasional el estado del equipo de ventas de cada agente, y observan cómo lo utilizan. Cuando los agentes conducen autos de la compañía, los supervisores observan el cuidado con que son manejados, y los instruyen en cuanto a su seguridad.
- *Comunicaciones entre la gerencia y los hombres.* El supervisor es la clave del sistema de comunicación a través del cual la gerencia transmite las orientaciones, introduce nuevos productos, cambios y los programas a desarrollar en la organización de ventas. Los supervisores deben pasar esta información a los agentes con exactitud, sin deformaciones, en términos comprensibles y poco a poco, para que asimilen con facilidad y se eviten los malentendidos.
- *Fijación de objetivos para los agentes.* Para calibrar la actividad de los agentes hacen falta normas con las cuales pueda comprobarse su labor. La supervisión empieza por valorar la eficacia del agente, y es fundamental que los supervisores proyecten y fijen metas de producción, con base en uno o más de los factores mencionados. Se necesita una buena supervisión para contrarrestar la fuerza destructiva que, de manera continua, está tratando de afectar la moral y el espíritu emprendedor de los agentes. Es esencial interesarse personalmente por los problemas que afectan a los agentes. requiere de una comprensión amistosa y útil para superar sus dificultades, establecer la armonía en la fuerza vendedora y conseguir su colaboración leal. La compensación más liberal, el programa de instrucción más certero y profundo, y los más copiosos beneficios materiales no pueden sustituir jamás a la eficiencia de una sabia supervisión.

Organización De La Supervisión

Para que una supervisión de agentes sea verdaderamente eficaz, debe empezar por los altos mandos de la empresa, desde el presidente y el gerente general de ventas, pasar por los gerentes regionales, de división, de distrito y de sucursal, hasta los supervisores individuales. En muchas organizaciones, el presidente y el gerente general de ventas emplean gran parte de su tiempo en conferencias y sobre el terreno de trabajo estimulan y supervisan la labor de los agentes que integran su organización vendedora.

En las compañías pequeñas, el gerente de ventas u otro jefe de la compañía es, con frecuencia, el único supervisor de los agentes, pero en las entidades de mayores proporciones la supervisión inmediata de los agentes compete a los gerentes de sucursal, ayudados por los supervisores que trabajan a sus órdenes.

El número corriente de agentes de ventas que suele asignarse a un supervisor fluctúa entre los siete y los quince. A su vez, los supervisores son coordinados por los gerentes de venta del distrito, cada uno de los cuales tiene un promedio de cinco supervisores a su cargo.

Los supervisores sobre el terreno suelen recibir los nombres de “instructores de ventas”, “supervisores de ruta”, “entrenadores sobre el terreno”, “gerentes de equipo” y “agentes veteranos”, títulos que en general indican la naturaleza de sus responsabilidades. Hay muchas compañías en las que los supervisores no venden personalmente, sino que pasan el día entero estimulando y dirigiendo a los agentes confiados a su dirección. Por lo general perciben un salario fijo, más los gastos que suponga su trabajo, en algunas compañías reciben un porcentaje de las ventas efectuadas por los agentes a ellos confiados.

Preparación De La Supervisión

Para que la supervisión sea eficiente y produzca los resultados apetecidos, debe prepararse a conciencia por el supervisor de manera anticipada. Se ahorrará mucho tiempo, se evitarán numerosos errores y entorpecimientos en la supervisión, si los supervisores adoptan las siguientes medidas prácticas y operantes a fin de estar listos para ejercer su actividad en el territorio del agente: establecer los objetivos o normas de producción, conseguir los datos, concretar cuáles hombres serán objeto de la supervisión, fijarse una distribución de tiempo y una fecha, y preparar a los agentes para la supervisión.

Es fundamental que el supervisor establezca un patrón o política que sirva de meta al agente, y que valga para medir y calibrar su progreso general, sus puntos fuertes y debilidades. Estas normas pueden establecerse como pesos que fijen el volumen de ventas, de unidades, de productos y de clientes; también deben formularse políticas para los gastos de los agentes, ganancias en bruto por cliente, producto y territorio; para las cuentas por número, por nuevas cuentas, por cuentas perdidas y por cuentas de la línea; para las actividades de servicio, entre las cuales están la realización de exposiciones de promoción, la instrucción de los clientes,

realización de cobros, comprobación de existencias, celebración de juntas de ventas, satisfacción de las reclamaciones y la realización de trabajos de carácter análogo.

- *Volumen de ventas.* El volumen de ventas está condicionado con frecuencia a factores que no tienen que ver con la capacidad del agente, por lo cual es peligroso medir el talento productivo de un hombre sólo por la cantidad y el volumen de sus operaciones. Las circunstancias económicas y las tendencias del mercado suelen crear una demanda de productos independiente de la capacidad vendedora del agente. Debe establecerse una norma o meta de producción para cada agente, con base en un estudio de las tendencias del mercado, de la publicidad que se ha realizado del artículo, de su precio, de la índole del producto, de las ventas anteriores y de la competencia.
- *Utilidad bruta.* La ganancia bruta de las ventas constituye una norma importante para juzgar el rendimiento del agente. El individuo que vende los artículos que dejan una gran utilidad bruta, puede ser mejor agente que el que sólo se conforma con vender productos baratos. Son un factor esencial para una buena supervisión los datos de la ganancia bruta de cada mercancía vendida y del provecho que deja a cada agente. Debe fijarse para cada agente por productos o líneas, un porcentaje de ganancia bruta.
- *Gastos de ventas.* La capacidad de vender artículos con gran índice de ganancia bruta constituye un factor importante para valorar el rendimiento del agente, en último análisis, lo que en verdad indica de una manera taxativa la potencia productiva del agente es la ganancia neta de sus operaciones.

Determinación De La Necesidad De La Supervisión.

Al examinar los informes y comunicaciones del agente, y al observar cómo opera sobre el terreno, así como al valorar sus méritos personales por medio de pruebas y calificaciones, el supervisor puede determinar el grado de necesidad de supervisión que experimenta el individuo en cuestión. Una vez conocida esta necesidad, el supervisor procede a utilizar sus iniciativas y sus orientaciones para remediar los defectos del agente.

Preparación Del Agente Para Ser Supervisado.

El supervisor debe preparar al agente de ventas para la supervisión, haciendo que se sienta a gusto y exponiéndole la necesidad de ser sometido a supervisión con todos sus detalles, hablándole de los informes sobre las visitas de ventas que realice, sobre la cuenta que de ellas lleva, sobre el trabajo que supone la

supervisión sobre el terreno y la calificación de los méritos del agente, y explicándole el método de supervisión que se pondrá en juego con él. Al agente a hay que explicarle, en todo caso, de manera clara y precisa cuál es el objeto de la supervisión a que va someterse y cómo contribuirá en gran manera a aumentar su índice de producción y facilitará su trabajo.

Métodos De Supervisión

Hay, en general, dos métodos fundamentales para supervisar a los agentes de ventas: sobre el terreno y en pleno desarrollo de su actividad, y en las oficinas de la empresa; y estos dos tipos de supervisión pueden desarrollarse al mismo tiempo en un programa a fondo de supervisión. El método que debe ser usado depende de la naturaleza del trabajo de ventas, del carácter del producto, de la experiencia de los agentes y de la índole del territorio o zona de operaciones comerciales.

Supervisión Sobre El Terreno.

Con frecuencia se asignan a los gerentes de sucursal y de distrito como supervisores sobre el terreno, para que ayuden a sus funciones cuando el número de agentes de ventas que dependen de las oficinas de la sucursal es demasiado grande para poder ser supervisado de manera eficaz por el gerente.

Los supervisores que hacen buena labor suelen ser buenos vendedores. Han demostrado su capacidad para administrar su propio tiempo y sus asuntos personales. Las cualidades de mando, la capacidad para enseñar, energía, ambición, paciencia y comprensión de los problemas de venta son otras tantas cualidades que deben tener los que se dedican a la labor de supervisión de ventas.

La fuente que con más frecuencia se utiliza para conseguir supervisores de ventas es el personal de la misma organización. Los gerentes de sucursal estudian a sus hombres, examinan sus cualidades y seleccionan al que ha demostrado tener más capacidad para enseñar y alentar a sus compañeros.

 *Obligaciones de un supervisor sobre el terreno.* Las tareas que debe realizar un supervisor de ventas sobre el terreno se resumen en el siguiente análisis del trabajo del supervisor.

La instrucción y reinstrucción de los agentes comprende la preparación fundamental de un individuo nuevo para la compañía, el adiestramiento elemental sobre los procedimientos de trámite de oficina y el movimiento de almacenes, la práctica sobre el terreno y la formación personal de los agentes de ventas para alcanzar altas categorías.

Es necesario comprobar si los hombres están haciendo lo que saben, para lo cual habrá que acompañar al agente en su ruta. Las relaciones entre los agentes y la gerencia incluyen, además las relaciones entre los agentes y el supervisor, entre los agentes y la alta gerencia y entre el supervisor y la alta gerencia. Los supervisores deben examinar los prospectos de la compañía para el futuro.

El procedimiento más eficaz para llevar a cabo una supervisión de ventas es el que se desarrolla sobre el terreno en que opera el agente y mientras está operando. En virtud de este procedimiento, los supervisores pueden observar directamente los puntos débiles y fuertes de la actuación de los agentes y proporcionarles una instrucción práctica que contribuya a desarrollar y educar su talento vendedor, en el mismo terreno práctico de contacto con el comprador.

Entre los diversos tipos de supervisión sobre el terreno está la orientación y asesoramiento en el trabajo, las conversaciones de comprobación o críticas, el trabajo de ventas en común, las conferencias de adiestramiento práctico y la instrucción preliminar subsiguiente. Todos estos métodos pueden ser puestos en juego por el supervisor si quiere desarrollar un programa completo.

☞ *Orientación en el trabajo.* Este procedimiento práctico de asesoramiento en el trabajo se utiliza para iniciar a los nuevos agentes de venta, para volver a instruir a los experimentados, y para corregir las fallas de aquellos cuyas ventas están declinando.

Para que esta actividad produzca buenos resultados, es preciso que se acomode a las siguientes etapas o aspectos del proceso:

- Prepárese la supervisión analizando la técnica de vender del agente, haciéndola sentirse a gusto y sin presión alguna, y *motívelo* para aprender métodos mejores en esta actividad.

- Explíquelo cuál es el problema y cómo debe resolverse.
- Muéstrole que hay procedimientos mejores, diciéndole como lo hace usted.
- Pruébalo, haciéndole que celebre una y otra entrevista, hasta que adquiriera la técnica correcta que debe adoptar
- Corríjalo hasta que lo haga impecablemente.

 *Los principios de una supervisión eficiente sobre el terreno.* Las siguientes diez reglas normativas de la supervisión sobre el terreno han sido establecidas por la Hoover Company para orientar en esa tarea a los supervisores:

1. Elaborar por anticipado un plan para fijar a dónde se va y qué se intenta hacer
2. Empezar a marchar, poner por obra el programa.
3. Seguir los procedimientos.
4. Hacer que los agentes sean capaces de desarrollar cualquier tipo de actividad tan pronto como sea posible, e inmediatamente ponerlos en acción
5. En la primera mitad de la instrucción inicial sobre el terreno deben desarrollarse dos terceras partes del trabajo aproximadamente; en la instrucción posterior, que el agente lleve a cabo dos terceras partes.
6. A cada actividad de consideración debe seguir una conferencia crítica.
7. Inculcar al agente la importancia de la puntualidad, del proceder correcto y de la apariencia personal.
8. Enseñar al agente a sonreír y explicarle el valor de la sonrisa.
9. Pasar revista y capitular las actividades del día; invitar al agente a que formule preguntas y atar cabos sueltos.
10. Cuando se haya terminado la instrucción del agente sobre el terreno, fijarle metas de producción y programas de trabajo.

Supervisión De La Oficina De Ventas.

Mientras la supervisión de ventas sobre el terreno se propone principalmente adiestrar a los agentes en su trabajo, con objeto de hacerles adoptar buenos hábitos y técnicas de ventas, la supervisión en la oficina trata

de mejorar el aspecto y formación interior del agente, elevando su moral y entusiasmo, y enseñándole a organizar su tiempo y sus esfuerzos para lograr objetivos concretos.

Características Del Supervisor

- 1 Autoridad:** Debe ser una persona capacitada para mandar tanto desde su punto de vista personal como técnico, solo así podrá tener resultados positivos entre su personal.
- 2 Técnica de Ventas:** Debe conocer a fondo las técnicas de venta, esto le permitirá detectar con facilidad reconocer los errores en su personal y corrección de los mismos.
- 3 Habilidad en la Comunicación:** El perfecto uso de las técnicas de comunicación es el único que permitirá al supervisor saber mantener el adecuado control entre los diversos niveles, administrativo y empleados.
- 4 Emotividad Equilibrada:** Éste equilibrio le permitirá también manejar con la adecuada prudencia los problemas que se pueden presentar entre el nivel administrativo y el de vendedor.

2.4 Control De Ventas.

Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. Los elementos del control son:

- a) La necesidad de planes previamente elaborados, que respondan a metas y objetivos precisos, a través de los cuales pueda medirse, si las actividades realizadas se adecuan a los planes, para controlarlas desde su origen.
- b) Un estándar o nivel determinado, en función de los planes trazados y los objetos deseados.
- c) El control de la actividad o dinámica de la empresa.

Una vez delineados los principales elementos que dan forma a la definición, destacamos el factor dinámico por el que se llega al concepto del control administrativo, el cual se integra por la serie de técnicas de medición empleadas en el evaluación de resultados que sirven de base a su finalidad, es decir, a la elaboración de políticas empresariales.

Importancia De Control.

El control es una actividad verdaderamente vital y extensa en cada una de las fases del proceso administrativo, muy raras veces se logra una planeación perfecta, una organización sin reproche y una dirección eficiente.

Cuando el personal conoce los objetivos que se pretenden alcanzar, a través de guías informativas que los llevarán a lograr con eficiencia una meta específica, y lo que esta implica, saben que hay una persona que los esta supervisando. La previsión o planeación de metas específicas será la base para el desarrollo del proceso del control, para lograr mantener el desempeño de la empresa proyectando hacia el futuro, que tendrá como base el proceso del control.

Objetivos.

Los objetivos de manera general tienen las siguientes características:

- a) Una vez que se ha planeado, tomando en consideración la experiencia obtenida de los hechos pasados, los estudios concienzudos y realistas de las operaciones futuras basadas en pronósticos y cálculos inteligentes, que se dirijan a fijar objetivos y a establecer procedimientos y políticas adecuadas. Si es necesario, hay que modificar los planes futuros para corregir las desviaciones reales, con relación a lo que se había previsto.
- b) Establecer puntos base para que señalen las diferencias que pueda haber, antes de que realmente ocurra en virtud a lo planeado.
- c) Determinar cuáles fueron los errores que se cometieron, en dónde se produjeron y quién era el responsable cuando sucedieron, para deslindar responsabilidades y tomar las medidas correctivas.

Hay objetivos que son generales en el control de la empresa, y se asegura contra las desviaciones de los departamentos y de las secciones. Podemos resumir que el objetivo principal del control de la administración de las empresas es fijar, como punto vital la medición de todas las actividades, con el propósito de encauzarlas para que realicen las funciones administrativas de manera inteligente y productiva, de acuerdo con un plan establecido.

Algunas consideraciones en la implantación del control se describen a continuación:

1. Convencimiento. Para lograr mejores resultados, su aplicación no debe ser impuesta, sino basada siempre en el convencimiento consciente que fomente la seguridad del responsable del trabajo, actividad o concepto que se pretende controlar.
2. Confianza. El control es signo de seguridad. Al implantar los procedimientos deben considerarse todas las alternativas en las que pueda fallar su propósito, para lograr que sea eficaz.
3. Precisión. Es necesario establecer los estándares que sirvan para valorar el control de todas las actividades. Si por necesidad estos estándares se establecen sólo como estimaciones, deben irse afinando y perfeccionando paulatinamente.
4. Costé habilidad. Los controles se justifican si los beneficios que reportan exceden razonablemente al trabajo o gastos que requiere su instalación, no hay que subestimar los resultados que produzca si éstos se pueden obtener en el futuro.
5. Localización de puntos estratégicos. Por la diversidad de factores y condiciones que afectan a una empresa en particular, no es fácil precisar cuales son estos puntos, pero consideraremos:
 - a) Cómo y cuándo puede medirse cualquier desviación de los planes.
 - b) Cómo podemos saber lo que hemos dejado de ganar en todo caso.
 - c) Cómo valorar y apreciar lo que podemos corregir y, además, ver si es posible llegar a la meta señalada de antemano.
 - d)Cuál o cuáles son los controles que más se adaptan al tipo de empresa.
 - e) Cuando ocurran fallas a quién o a quiénes haremos responsables.
 - f) De dónde obtendremos información o quién la proporcionará, para darse cuenta lo más pronto posible de los errores o fallas cometidas.
 - g) Quién debe tomar las decisiones para modificar los planes, o los estándares.
6. Interpretación. La interpretación y valorización de los resultados, y las decisiones para encauzar correctamente las actividades, son funciones propias del administrador, pero requiere forzosamente de la cooperación decidida de sus colaboradores, asimismo, las decisiones pertinentes que se tomen serán también producto de su aportación.
7. Cooperación. El administrador no planea solo, al rodearse de colaboradores con cierta experiencia en planeación y análisis estará proyectando su trabajo sobre bases sólidas e inteligentes. Las técnicas de planeación son al mismo tiempo de control.

Reglas Básicas En El Procedimiento De Control.

Para lograr un buen control en cualquier tipo de empresa, en especial en sus secciones o en sus departamentos, organización confiable mediante instructivos precisos y claros, del lineamiento de tramos de control, reacción eficaz, aprovisionamiento de personal capacitado y coordinación en general con estos elementos.

El responsable de la administración correcta de la empresa, necesita tener conocimientos amplios de la variedad de actividades que hay que controlar, porque la seguridad de lograr buenos resultados estará basada en el rendimiento satisfactorio del personal en una diversidad de funciones o actividades de que está compuesta la empresa los cuales son:

1. Los controles deben ser un medio para medir las actividades, deben ser un reflejo fiel de la gran cantidad de planes que hay para alcanzar los objetivos y metas.
2. La estructura orgánica de la empresa requiere de un individuo que aplique el control en la medida de las necesidades específicas del caso en turno.
3. La autoridad para modificar los planes generales, y en todo caso la estructura orgánica, debe recaer en una sola persona. Podrá asesorar con bases firmes proporcionando información sobre el control ejecutivo principal, pero no podrá ejercer el control, sin antes asumir la responsabilidad.
4. Deben asignarse responsabilidades individuales, para lograr metas específicas. Algunos objetivos de naturaleza intangible, como lograr la satisfacción de los clientes, o mantener e incrementar la moral y la confianza del personal.
5. Los controles deben establecerse en puntos estratégicos de las actividades, pero lo que importa no es revisar todas y cada una de ellas, es necesario verificar si los planes se están llevando a cabo y concretar la atención en los puntos que indiquen las desviaciones serias que pueden ocurrir. Es bastante arriesgado decir que existe una pauta aplicable para precisar los puntos estratégicos que se deben vigilar. Tal vez el adiestrador encuentre la solución de su problema preguntándose que operaciones le mostrarán mejor las desviaciones, cuando no se cumplen los planes de los cuales él es responsable, es necesario considerar los siguientes factores:
 - a) Frecuencia.- Cuando en cualquier punto se repiten los errores, es necesario revisar y estudiar con cuidado para encontrar el inicio de la deficiencia, y tomar la medida adecuada para evitar que se haga mayor y más seria la desviación.

- b) Economía.- Si la medición y comparación de los resultados es difícil y costosa, el control puede establecerse en ciertas etapas del proceso o del procedimiento, buscando que los gastos necesarios para su implantación y operación se compensen satisfactoriamente.
 - c) Concentración.- Deliberadamente hay que establecer los controles en los cuellos de botella, lo que permite que una serie de actividades que se correlacionan tengan que pasar por un mismo y determinado punto de control.
 - d) Precaución.- Los controles tienden a fijarse sólo en las funciones que muestran resultados positivos, y que son relativamente fáciles de medir.
6. El control se mejora considerablemente concentrando la atención en las excepciones significativas, ya sean positivas o negativas. Es indispensable vigilar las desviaciones que se observan en los controles de los puntos básicos de las operaciones.
7. Los contactos directos de observación personal con fines de control son muchas veces inmejorables. Coloca al administrador en mejor posición, para comprender y apreciar los informes escritos que recibe, acerca de los resultados de las operaciones. Le ayuda también en la motivación.
8. Los administradores deben apoyar su dirección en una serie de oportunos y bien diseñados informes, que les permitan ver un resumen de las operaciones actuales y de las excepciones que requieren su atención.- Nos referimos concretamente a ciertos medios de control que consideramos útiles para la administración. Estas funciones o actividades básicas en las que, en mi concepto, debe ejercerse el control directivo, son las siguientes:
- Organización.- Incluye planes, objetivos, políticas, procedimientos, programas, coordinación de actividades, graficas de responsabilidades, adaptabilidad de condiciones actuales y futuras, y ajuste dinámico de la estructura.
 - Comunicaciones.- Son los manuales, instructivos y correspondencia, reportes e informes, y publicaciones especializadas.
 - Relaciones Públicas.- Con los clientes, proveedores, organismos estables, sindicatos, accionistas, cámaras, agrupaciones empresariales, instituciones de crédito, organizaciones competidoras, instituciones de servicio social y público en general.
 - Riesgos Previsibles.- Coberturas por seguros y fianzas; expectativas económicas y políticas de carácter local, nacional e internacional; cambios de legislación relativos; posibles fallas de operación y medios de trabajo, seguridad.
 - Necesidades Financieras.- Capital de trabajo, inversiones a largo plazo, ingresos, recursos, egresos, aplicaciones políticas de dividendos, coberturas, líneas de crédito, reserva y reinversiones, así como nuevas aportaciones.

- Inversión de Capital. En inmuebles, maquinaria, equipo de trabajo, equipo de oficina, así como sus admisiones y mejoras básicas; mantenimiento, uso, depreciación e instalaciones apropiadas.
- Contabilidad.- Con los registros, estados financieros, estudios especiales, estadísticas; reportes periódicos comparativos, en cumplimiento de leyes fiscales y mercantiles, así como su documentación comprobatoria.
- Cobranza.- Monto, rotación de mínimos y máximos niveles de inversión, proporcional y recuperaciones.
- Inventarios.- Inversión, rotación de mínimos y máximos niveles de inversión, condiciones de almacenaje, fluctuaciones de mercados y costos.
- Producción.- Coordinación con ventas, ajustes al mercado, características de los productos, investigación de nuevos procesos y medios de producción, calidad, costos y órdenes.
- Calidad.- Estándares, procedimientos, investigaciones, registros y reportes estadísticos.
- Compras.- Eficiencia de aprovisionamiento, precios, procedimientos v autorizaciones.
- Ventas.- Mercado real y potencial, demanda, tendencias y fluctuaciones. Competencia, investigaciones, nuevos productos, programas, publicidad, precios, margen de utilidad, monto, volumen, desviaciones, bonificaciones, eficiencia de abastecimiento, distribución y servicio.
- Gastos.- Fijos, variables, proporción con ingresos y rendimientos, análisis de variaciones.
- Rendimientos.- Beneficios por productos, puntos de equilibrio, rendimientos de capital invertido, índice de rentabilidad y beneficios netos.

División Y Agrupación De Actividades.

La división de funciones y agrupaciones de las actividades se presenta en todos los niveles jerárquicos. Para establecer las reglas descritas anteriormente, será necesario poner especial atención en los siguientes factores de control, que son estructura de la organización, y una estricta supervisión.

La organización es indispensable, lo mismo en las pequeñas que en las grandes empresas. El control sólo se logra a través de las personas, porque la responsabilidad sólo se puede exigir a las personas.

La organización dentro del proceso de la administración, para establecer el control, tenderá regularmente:

- a) Dividir el trabajo.
- b) Asignar funciones y actividades específicas a los individuos.
- c) Delegar autoridad.

Con base en los puntos citados se establece lo que conocemos como divisiones, departamentos, secciones y otros.

De las unidades para efectos de control, tanto para estas divisiones, como para su control como unidad se hacen generalmente las siguientes clasificaciones:

1. Por funciones.
2. Por territorios.
3. Por productos.
4. Por servicios.
5. Por tiempos.
6. Por procesos.
7. Por clientes.

Especialización Y Control.

Reconocer y aprovechar la especialización. Estamos obligados a mirar siempre hacia adelante y en términos constructivos, así como, de acuerdo con las necesidades actuales, entender que la especialización es una consecuencia del desarrollo dinámico que confronta el mundo actual. Cada persona tiene aptitudes diferentes.

- La especialización ha resuelto una amplia cantidad de problemas, pero al mismo tiempo ha originado otros diferentes. Es frecuente apreciar la falta de comunicación, de coordinación y de entendimiento claro de las indicaciones de los especialistas, por lo cual es necesario controlar que su intervención resuelva efectivamente los problemas, sin que se generen otros.

- La agrupación de actividades puede complicar o simplificar las funciones de control de los ejecutivos; debe establecerse una secuencia lógica en el proceso de las operaciones, pues una actividad que controla a otra debe estar asignada a personas diferentes, que se continúe ordenadamente el trabajo sin que se duplique.
- Cuando el trabajo de dos divisiones departamentales está interrelacionado se complica el asignar la responsabilidad a un determinado ejecutivo, en ocasiones habrá que sacrificar un poco la especialización para agrupar las funciones.
- Asegurar atención adecuada, según sea el grado de importancia de una actividad, ya que debe ser colocada en el plan jerárquico administrativo; por ejemplo, en una empresa fabril, el control de la calidad puede estar cargo del jefe de una sección, de un departamento o del superintendente: ' pero en una fábrica de aviones, o en un gran astillero, seguramente el reporte de control de calidad debe remitirse hasta los niveles más altos.
- Ajustes a las condiciones locales y particulares. Hay empresas que tienen que responsabilizar a un solo ejecutivo de las ventas, la publicidad, la dirección de vendedores, la revisión de precios, el control de las mercancías vendibles y problemas similares; pero depende del tamaño de la empresa, o del hecho de contar con la persona adecuada para el trabajo requerido.
- Las decisiones sobre las condiciones particulares más convenientes y sus diversas combinaciones para lograr una mayor productividad en las operaciones, quedan a juicio del administrador, quien con el conocimiento de estas técnicas podrá resolver-su problema concreto en la agrupación de funciones y actividades, según convenga para alcanzar el máximo de beneficios con un mínimo de esfuerzo y de gastos.
- Reducir gastos. Muchas empresas tienen un concepto de economía m entendido. La organización más barata no siempre es la más efectiva. Hay quien pretende ahorrar en la implantación de los sistemas de registro) de control, y a la larga los resultados so» bastante malos. La información adecuada, completa, oportuna, veraz es indispensable para controlar con eficiencia las operaciones, y para orientarlas hacia el logro de resultados más productivos. No hay que perder de vista la verdadera situación, sólo porque en apariencia se pueden ahorrar algunos gastos.
- Supervisión. Si se reduce el número de colaboradores directos de un jefe, en proporción directa aumentará su actividad de supervisión. En consecuencia, deben evitarse las deficiencias derivadas de un número excesivo de personas a quienes se deba supervisar. El tipo particular de empresa y sus actividades son básicos para decidir sobre la capacidad de control de los jefes, y para precisar el número de niveles jerárquicos y de puestos que racionalmente se deben establecer.

Cuando se suma una persona más a la organización, el número de relaciones administrativas aumenta en mucha mayor proporción, por lo que es conveniente incluir sólo las actividades que sean necesarias y tratar de guiarlas de la manera más práctica y simple posible.

Establecimiento De Medios De Control De Ventas.

Los controles de las ventas se pueden establecer según las necesidades de la empresa, ya que puede tener una gran necesidad de controles, o nada más necesitar unos cuantos tipos de control, según su capacidad.

Control De Ventas.

La gerencia de ventas controla las actividades de los agentes por medio de los informes diarios del vendedor, para que se obtenga la meta máxima. Es necesario organizar el tiempo y el esfuerzo empleados en las ventas, para llegar a óptimos resultados.

El fundamento sobre el cual puede ejercerse un control eficaz de ventas, es la información al día de las actividades desarrolladas por el personal correspondiente, las ventas y los posibles compradores, esta información queda centralizada en los reportes diarios de ventas.

Los informes de control también pueden ser usados para incrementar la productividad del agente, al corregir su técnica de venta para interesar al cliente y darle mejor servicio; también, para organizar su tiempo; conseguir pedidos mayores y revivir cuentas perdidas. El control de ventas también ayuda a los agentes vendedores a minar cuáles son los prospectos con una capacidad de compra mayor saberlos cultivar, para que se incremente la ganancia.

Los supervisores de ventas tienen en esos informes de ventas las actividades que corresponden a sus agentes, si es que están cumpliendo con las visitas, y las entrevistas con los prospectos; la labor de convencimiento agente; los pedidos que ha logrado cerrar; los cobros y lo que ha llegado a cubrir de la cuota fija de productividad.

Reportes De Control De Ventas.

Para los reportes de control de ventas se necesita amplia variedad de modelos impresos, formas y sumarios preparados los agentes con objeto de consignar sus actividades, el estado de la clientela y el número y potencial de los posibles compradores. Estas distintas comunicaciones o récords se compilan y se organizan sistemáticamente, para que la gerencia de ventas llegue a conclusiones sobre las operaciones comerciales a realizar.

Necesidad Del Reporte En El Control De Ventas.

La gerencia de ventas controla las actividades de los agentes, con el objeto de lograr que se consigan las metas máximas de producción. Se hace esencial organizar el control del tiempo y el esfuerzo empleados en las ventas, para conseguir resultados positivos. El fundamento por el cual debe ejercerse un control eficaz de las ventas la información al día de las actividades desarrolladas por los agentes, los clientes y los prospectos. Esta información queda consignada en los informes de ventas. Los informes de control de ventas permiten efectuar una mejor cobertura del territorio asignado al agente, hacen posibles contactos más selectos con los clientes y los prospectos, un mejor desarrollo de la actividad para descubrir y tratar a estos últimos, un número de visitas más regular, menos encargos perdidos, un mayor porcentaje de ventas cerradas, y una cantidad mayor de artículos vendidos de los que dejan mejores ganancias.

Los informes de ventas muestran si el agente cubre de manera perfecta el territorio que tiene asignado, si sabe cultivar a los clientes, y si está vendiendo toda la línea, o sólo unos cuantos artículos. Con los informes de control puede hacerse un estudio comparativo del rendimiento de los agentes, y decidir si están justificados las promociones, los aumentos de salario, los traslados o las rescisiones de contrato. Los informes de ventas suministran los datos necesarios para tomar decisiones importantes referentes a la estrategia de ventas, a los cambios en las tácticas de distribución, al planeamiento de las operaciones y a los gramas de ventas y su promoción.

También será bueno advertir que la función principal que debe desarrollar el agente es cerrar ventas, y no llevar relaciones y cuentas de ellas. Una de las quejas que con más frecuencia formulan los agentes es que tienen realizar demasiado trabajo de papeleo. Solamente los informes que proporcionan datos esenciales para la empresa deben ser exigidos a los agencia la cantidad de papeleo reducirse al mínimo.

Principales Elementos Del Control De Ventas.

Tres tipos de informes se necesitan para ejercer el control de las ventas: récord de las actividades de cada uno de los agentes, para control de ellos; récord de las actividades de cada uno de los clientes, para su control, y los datos que puedan conseguirse respecto de los prospectos individuales, para llevar un control de prospectos.

Registros Para El Control De Los Agentes.

Los registros de las actividades desarrolladas por cada uno de los agentes, tan esenciales para ejercer una buena visión de su trabajo, varían según la naturaleza del mismo, generalmente, comprenden los siguientes elementos: informes diarios, en los que se consiga el número de horas que los agentes han pasado sobre el terreno, número contactos de ventas que han realizado, número de presentaciones del artículo que han llevado a cabo, número de las primeras entrevistas, segundas y terceras que han logrado, número de visitas a los clientes, número de los prospectos nuevos que han aportado, número de demostraciones hechas, ventas realizadas por artículos, número de visitas giradas a los prospectos antiguos y cobros efectuados. Hace falta una información similar acerca de las visitas y las entrevistas con los posibles clientes futuros, si se quiere elaborar un plan perfecto de trabajo y de supervisión de cada agente.

Son necesarios también los datos referentes a los gastos originados por el transporte de cada uno de los agentes, el importe de su alojamiento, de sus comidas y de otros renglones similares, para planear la supervisión de los costos de ventas y el programa de las mismas.

Datos Relativos Al Control Del Cliente.

Para planear y supervisar el tiempo y esfuerzos desarrollados por los agentes, la gerencia debe tener a su disposición todos los datos que se refieran a la actividad de cada una de las cuentas. A esto es a lo que se le llama control del cliente, en contraposición al control del agente, de que ya hemos hablado. Aunque muchas firmas han dedicado gran esfuerzo al control del agente, son muy pocas las que se preocupan por ejercer un control eficaz sobre cada cuenta o cliente. Si se quieren obtener buenos resultados del control de los agentes, es preciso conocer el estado de compras y la capacidad para realizarlas de cada uno de los clientes.

Los datos esenciales que se necesitan tener sobre cada uno de los consumidores para planear el tiempo y los esfuerzos de los agentes, dependen de la naturaleza del producto y de los métodos comerciales del vendedor. Todo agente de ventas debe conocer los siguientes datos: los nombres de todos los clientes de su territorio, los nombres y títulos de todas las personas que ejercen influencia en las compras del producto o servicio, la fecha en que cada consumidor fue visitado por última vez por el agente, el resultado de ese último contacto, cuándo realizó el cliente su última compra y a cuánto ascendió su pedido, cuáles son los clientes que están adquiriendo la línea completa de artículos, qué productos está comprando cada uno de ellos, quiénes son los clientes que han dejado de comprar, cuándo, y por qué, las exigencias de cada uno de ellos, el porcentaje de artículos exigidos por cada cliente que han sido vendidos por el agente.

Informe del cliente preparado por el agente, en que se consignan los siguientes datos: nombre del cliente, su dirección, fechas de las visitas, resultado de cada una de ellas, ventas por producto, créditos concedidos, porcentaje de pedidos conseguidos por el vendedor, categoría del cliente, estado de competencia con respecto de él, frecuencia de las visitas, inventario medio de cada uno de los artículos, número de ventas realizadas al mes, total de: monto, cuota, facilidades de servicio y número de empleados o agente, Otros datos que se refieren al cliente, aunque en relación con la naturaleza del producto, y los sistemas de ventas utilizados por la empresa.

Registro General De Control Del Cliente Para La Gerencia.

A medida que los agentes van entregando sus reportes diarios de ventas, los pedidos que han recibido, las nuevas cuentas abiertas, los informes de averiguación, las relaciones de créditos y cobro, el número y la cantidad de mercancías devueltas y otras comunicaciones similares, la información se consigna en un resumen general de control del cliente, que queda a disposición de la empresa.

Datos Para El Control De Los Prospectos.

El volumen futuro de ventas depende de la debida clasificación y cultivo de los posibles clientes por parte de los agentes, sobre todo aquellas firmas que venden sin intermediario a los consumidores individuales, industriales o comerciales se encuentran constantemente con el problema de mantener un número proporcionado de prospectos. El control deficiente del tiempo y esfuerzo que desarrollan los agentes para

buscar nuevos prospectos, requiere de datos e información acerca de ellos. A esta actividad se le llama control de prospectos. El buen control de los prospectos es tan importante como el control de las actividades de los agentes.

Registros Del Control De Ventas De Los Prospectos.

La información relativa a cada uno de los prospectos puede conseguirse en las siguientes fuentes:

Informe del prospecto hecho por el agente. En este informe se consignan datos como el nombre, la dirección, fecha de la visita, resultado de la misma, productos de que se ha hablado y que el agente ha tratado de vender, estado crediticio del prospecto, su categoría, situación de la competencia, necesidad que tiene el prospecto de los artículos ofrecidos por el vendedor, sus pretensiones, ***objeciones*** que ha presentado, en qué fecha se espera cerrar la venta, cuál es el mejor momento para ver al prospecto, es decir, la hora más oportuna y otros datos relacionados. El informe del prospecto a quien se ha visitado debe ser entregado en la empresa diariamente, con objeto de que la gerencia esté al día respecto de las actividades de búsqueda de prospectos desarrollados por el agente.

El informe de visitas diarias, como se ha descrito anteriormente, se utiliza en muchas empresas en lugar de un reporte separado del prospecto, para casar la información a la gerencia. Las actividades desarrolladas en procuración de nuevos prospectos son reportadas por cada agente en las relaciones diarias de visitas, junto con las que haya efectuado a los clientes.

Informe y registro principal sobre el prospecto para uso de la gerencia Cuando se reciben los informes diarios del prospecto, o los de las visitas que el agente ha realizado en un día, la información contenida en ellos se traslada al informe principal sobre el prospecto. Esta relación de datos sirve para llevar cuenta continua y permanente de las actividades del agente en busca de prospectos.

Tipos De Informes.

A continuación enumeramos algunos de los informes más importantes para el control de ventas.

- a) Informes diarios de visitas. Se utilizan en cada visita del agente e incluyen datos como nombre del cliente; dirección; persona con quien se entrevista y cargo; actividades del vendedor; número de entrevistas realizadas, resultado en la entrevista; cobros, etcétera.
- b) Informes de las ventas semanales o mensuales. Este informe está constituido por los totales obtenidos por el agente, puede ser preparado por el agente o por la gerencia, tomando en cuenta los informes diarios del vendedor.
- c) Informes de ventas perdidas. Nombre del prospecto: dirección; persona entrevistada; tipo de producto; razón de la pérdida; nombre de la competencia; cantidad y monto del pedido que se perdió. Esta información permite a la gerencia ajustar el precio del artículo, mejorar la mercancía, para poder competir con éxito en el mercado.
- d) Informe de ventas nuevas. En esta modalidad se considera el nombre y la dirección del nuevo cliente; el producto o productos; el precio a que se vendió; el nombre y el puesto en el que se cerró la venta; lo que exige el cliente; el estado del crédito y todos los datos que se crean convenientes, para seguir con el cliente.
- e) Informe del tiempo de trabajo del vendedor al día. Incluye el tiempo que el vendedor emplea en trasladarse de un lugar a otro, y el tiempo que emplea para conseguir la visita, en total se hace un balance del tiempo efectivo de trabajo y del tiempo perdido, para permitir a la gerencia determinar un mínimo de visitas al día y adiestrar con acierto al vendedor.
- f) Informe de pedidos. Detalla los pormenores de la compra, el número de orden del cliente, el producto o productos, el monto de la venta total de pedidos, el nombre del vendedor, la zona, condiciones de pago, etcétera.
- g) Informe de devoluciones. Las devoluciones deben ser notificadas por el vendedor con los siguientes datos: nombre del cliente, número de su pedido, fecha del pedido, nombre del agente que logró la venta, y razones de la devolución.
- h) Informe de prospectos. Controla a los agentes para que busquen y encuentren a nuevos clientes, con los siguientes datos: nombre de la empresa, dirección, teléfono, nombre del comprador y cargo, fecha de la primera entrevista, si usa los pedidos de la competencia y nombre del vendedor.
- i) Informe de gastos de los vendedores. Sirve para controlar los gastos del agente de ventas como son: comida, alojamiento, prospectos, ciudades y pueblos visitados, transporte, nombre del vendedor, etcétera.

En muchas ocasiones es recomendable elaborar una forma impresa que tenga todos estos tipos de informes, o los necesarios para facilitar la elaboración de este contenido a los agentes y no entorpecer las actividades administrativas con detalles poco importantes.

Los gerentes hacen uso de todos estos informes, elaboran una recopilación para darse cuenta de lo que se está llevando a cabo, analizar los resultados obtenidos, e iniciar la acción correctiva que se tenga que hacer, lo cual permite que los agentes y los supervisores conozcan las actividades.

2.4.1 Evaluación.

La evaluación puede ser:

Cualitativa:

Medidas del desempeño general de las ventas;

* Análisis de ventas:

- Por área geográfica.
- Por Vendedor y por el método de venta.
- Por Clientes y productos.

* Análisis de participación en el mercado. Es el porcentaje que representan las ventas de un producto en el mercado total:

Medidas del desempeño individual de ventas:

*Orientadas a los resultados:

1. Volumen de ventas.

2. Volumen de ventas como porcentaje de cuota.
3. Rentabilidad de las ventas.
4. Número de nuevas cuentas.
5. Número de cuentas pérdidas.
6. Aumento del volumen porcentual en cuentas clave.
7. Cantidad de quejas de los clientes.

*Orientadas al esfuerzo:

Cantidad de visitas de ventas realizadas.

Cantidad de quejas manejadas.

Tiempo de trabajo perdido no controlable.

Cantidad de consultas a las que hizo seguimiento.

Cantidad de demostraciones realizadas.

Cuantitativas:

- *Volumen de ventas o relación a la cuota.* Está medida más comúnmente usada pero no dice nada respecto a lo provechoso de los negocios generales
- *Utilidad bruta sobre la mercancía vendida.* Mide la potencialidad para lo lucrativo
- *Número de visitas hechas por día.* Por lo general, cuando más visitas se hacen, hay más ventas, mide el apresuramiento pero no necesariamente la efectividad
- *Promedio de bateo- relación pedidos de visita.* Una medida de la efectividad especialmente en el trato con ciertos grupos de clientes.
- *Promedio de pedidos por jornada de trabajo.* No dice nada respecto al monto de los pedidos.

- *Promedio del monto del pedido.* Se usa mejor en conjunción con el número promedio de pedidos por jornada de trabajo.
- *Gasto de los vendedores y proporción de gastos.* Puede determinar el costo por visita por pedido. Y la relación de los gastos directos de venta a ventas netas.
- *Nuevas cuentas.* Medida de la generación de clientes, que puede ser la contribución de más importancia de vendedor.

2.4.2 Formatos De Evaluación.

Los reportes que más se necesitan de parte de los vendedores son las visitas de ventas o reportes de actividades y las cuentas de gastos. Algunas veces se requieren reportes periódicos sobre las condiciones de los negocios y las actividades competitivas en cada territorio. Los reportes de visitas o de actividades, proporcionan información sobre cada una de las visitas hechas a un cliente, así como la situación de venta o de servicio y requiere la siguiente información:

- 1 Nombre del cliente.
- 2 Individuo con el que se hizo contacto.
- 3 Tipo de visita: de venta, de servicio, de rutina o perspectiva.
- 4 Objetivo de la visita.
- 5 Resultados de la visita.
- 6 Comentarios del cliente respecto a la petición.

2.4.3 Formatos De Control.

Simple herramientas de control, le pueden ayudar a resolver problemas con sus ventas, a continuación un listado sencillo con algunas de ellas:

1. Mantenga estadísticas fiables e indicadores de desempeño fiables: Recuerde que para ser adecuados los indicadores deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar).
- Pertinentes (para los que deseamos medir).
- Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen).
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación).
- Precisos (para la acción que se quiere estimar).
- Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide) y Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).

2. Motive y capacite constantemente a sus vendedores: Un vendedor motivado, es sinónimo de un cliente satisfecho. Algunas de las ideas que le pueden ser de ayuda son:

- Brinde motivación adicional mediante comisiones por venta.
- Ofrezca incentivos por la llegada de nuevos clientes.
- Capacite constantemente a su personal.
- Pregunte acerca de las falencias en los mecanismos de ventas a sus propios vendedores.
- Comuníquese y apoye constantemente.

3. Ponga atención a las quejas y reclamos: No solamente es atender, es generar estrategias que le permitan a la empresa resolver los problemas que han generado los reclamos:

- Atienda con rapidez y claridad.
- No busque excusas.
- Evalúe constantemente los productos, servicios y los mecanismos de atención.
- Prepárese para las eventualidades más frecuentes y tenga un plan de contingencia en caso de que se presenten problemas graves.

4. Utilice los instrumentos de mercadeo adecuados en las ramas de promoción, ventas y distribución: Un error común cuando se ha trabajado por algún tiempo, es olvidarse de los instrumentos de mercadeo, para confiar exclusivamente en la experiencia. Nunca deje de estar actualizado en las tendencias del mercado que afronta, investigue y mantenga una actitud abierta con el fin de no cometer errores que le pueden resultar dolorosos.

5. Mejore su lenguaje con clientes, proveedores y socios: No pierda ventas por no estar preparado al momento de vender. Prepárese, aprenda su discurso y practique.

6. Analice constantemente a sus clientes: Siga tendencias, verifique sus gustos, pregúnteles que les atrae. Hay mucha información que le puede ayudar a vender más y que parte de un simple comentario de un consumidor.

7. Equipe a sus trabajadores con las herramientas adecuadas: Utilice briefs, folletos, presentaciones, muestras, videos y todos los instrumentos que le puedan ayudar a vender una idea. Y por último "Vigile siempre a su competencia", si quiere controlar adecuadamente su fuerza de ventas procure siempre estar arriba que los demás, esto le garantizará atención y eficacia a largo plazo.

A continuación daremos algunos ejemplos de formatos de control de clientes y prospectos, así como de almacén en este caso son formatos de entrada y salida de mercancía, así como de abastecimiento de almacén, formatos de pedidos de ventas, que puede ser utilizada en su empresa.

Dichos formatos son muy sencillos de llenar y de esta manera se facilita el tener el control en cada una de las áreas involucradas en el proceso de ventas, como anteriormente lo mencionamos esto nos permite controlar lo que entra y sale del almacén, así como lo que hace falta, lo que significa un apoyo al vendedor pues de esta manera se controla que no se le incumpla al cliente en su pedido; en lo que corresponde a los formatos de control de la fuerza de ventas nos permite tener una base de datos confiables sobre los clientes y prospectos de manera actualizada, y en el formato de pedidos de los que ya son clientes se le permite al vendedor poner todo en orden y surtir el pedido tal cual se lo han solicitado, y en la forma y tiempo convenidos con el cliente.

Modelos De Informes De Ventas Y Prospectos.

AGENTE		ZONA		FECHA		CIUDAD	
PROSPECTOS							
Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Nombre y cargo del entrevistado	Núm. De entrevista	Competencia		
OBSERVACIONES _____							

Formato De Almacén.

Salida De Mercancía.

Nombre de la tienda: _____

Nombre del encargado del almacén: _____

Clave del vendedor	Fecha de salida/venta	# de artículos	Clave del producto	Nombre del producto	Descripción del producto	Monto
					Total Mensual	

Firma del encargado del almacén

Formato De Almacén.

Entrada De Mercancía.

Nombre de la tienda: _____

Nombre del encargado del almacén: _____

Nombre del encargado del almacén general: _____

Fecha requisición producto	Fecha recepción producto	# de artículos	Clave del producto	Nombre del producto	Descripción del producto	Precio de lista

Firma del encargado del almacén

Formato De Almacén General.

Formato De Abastecimiento A Tienda.

Nombre de la tienda: _____

Fecha de entrega: _____ Hora: _____

Nombre del encargado del almacén: _____

Nombre del encargado del almacén general: _____

# de artículos	Clave del producto	Nombre del producto	Descripción del producto	Precio de lista

Firma del encargado del almacén

Firma del encargado del almacén general

Formato De Vendedor.

Requisición De Mercancía Al Almacén.

Nombre del encargado del almacén: _____

Nombre del vendedor: _____

Fecha de requisición	No. de artículos	Clave del producto	Nombre del producto	Descripción del producto	Precio de lista

Firma del vendedor

Firma del encargado del almacén

Formato Del Supervisor.

Control De Ventas Mensual.

Nombre del supervisor: _____

Nombre del vendedor: _____

Fecha de la venta	# de artículos	Clave del producto	Nombre del producto	Precio de lista	Monto de venta	Observaciones
Total Mensual				Total Mensual		

Firma del vendedor

Firma del supervisor

-
- ❖ Mercado, Salvador.”Administración De Ventas”. Thomson Editores, S.A De C.V., Impreso En México 2002.
 - ❖ Hartley, Robert F. “ Administración De Ventas”, Cecsca, Décima Séptima Impresión, Impreso En México, 2002
 - ❖ Gultinan, Joseph, “ Administración De Mercadeo”, Ed. Mc Graw Hill, México, D.F. 2000.

CAPÍTULO 3. PLAN DE VENTAS

3.1 Objetivos De Ventas

Son los fines o las metas que se pretenden alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus departamentos.

Podemos señalar como objetivos básicos del departamento de ventas:

1. Función Social.
2. El logro de ventas productivas (cantidad y calidad).
3. Obtención de una justa y razonable utilidad.

Las empresas pueden manejar varios objetivos, aunque en algunas compañías están implícitos o mal definidos. Hay beneficios importantes al tener los objetivos expresados en lenguaje explícito y en orden de prioridad; ya que algunos pueden estar en conflicto. Si los objetivos de la empresa proporcionan la dirección de ella, deben de ser traducidos en objetivos más específicos para el área de ventas, porque el gerente de ventas hará planes dentro de sus restricciones y orientaciones.

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

- 1 Aumentar las ventas
- 2 Reducir las quejas de los clientes
- 3 Reducir la rotación de la fuerza de ventas
- 4 Aumentar el número de cuentas de los clientes

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

Clasificación de los objetivos de venta.

- **Objetivos Individuales y colectivos.** Se deben distinguir los objetivos que persigue cada agente de ventas, de los objetivos de la Fuerza de Ventas en conjunto.
- **Objetivos generales y particulares.** Un objetivo general es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, es decir que son sólo los medios para conseguir ese objetivo de ventas más elevado.
- **Objetivos básicos, secundarios y colaterales.** Los objetivos secundarios son medios para la consecución de los objetivos básicos o principales. Así un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo, y para conseguirlo se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, y disminuir los costos de distribución. Los objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen junto al desarrollo de los secundarios.
- **Objetivos a corto y a largo plazo.** En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos de ventas deben realizarse para periodos cortos y a largo plazo.
- **Objetivos naturales y subjetivos.** El objetivo natural es aquel que por sus propias características busca determinada función. El objetivo subjetivo es el que propone el Gerente de Ventas a la Fuerza de Ventas, es distinto a la naturaleza propia de esa actividad.

Reglas De Los Objetivos De Venta.

Reglas negativas: no deben tomarse como objetivos los que sólo son elementos, no debemos confundir el objetivo con el medio de alcanzarlo, no debemos tomar como posibilidades contradictorias las que quizás sólo

son contrarias, hay que tratar de encontrar las semejanzas y las diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos. Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios, el objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia, debemos aplicar las seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuándo y Porqué, el objetivo debe ser conocido y aceptado por todos los que han de ayudar a realizarlo, los objetivos deben ser estables.

3.1.1 Políticas De Ventas

Son reglas o normas que sirven de guía al pensamiento de los subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan. Las de los departamentos son consecuencia de las políticas generales de la empresa, determinadas por el consejo de administración. Dentro del departamento de ventas podemos señalar:

1. Políticas de precio.
2. Políticas de descuento.
3. Políticas de crédito.

Las políticas deben redactarse por escrito, deben difundirse y revisarse periódicamente. Las políticas evitan las frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales. Son instrumentos que favorecen la coordinación y el trabajo de equipo. Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr objetivos.

Los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina, o situaciones recurrentes de manera eficaz y eficiente, se denominan políticas. Las políticas permiten a los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez, y enfocar su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas. Comprender una política evita que el planeador desarrolle un plan inaceptable para la alta dirección. Una política consiste en una toma automática de decisiones. Proporciona uniformidad, justicia, control, eficiencia y una comunicación simplificada.

3.1.2. Programas De Ventas.

Son planes que determinan (objetivos, políticas y procedimientos), con la mayor precisión posible, el desarrollo de las actividades en función de dos elementos esenciales: *tiempo y dinero*. El presupuesto del departamento de ventas (estimado de ventas y presupuesto de costos) es el programa básico. Dicho

presupuesto es imprescindible para la operación correcta del departamento y es necesaria para la planeación de los otros departamentos. Los programas pueden elaborarse a corto y largo plazo, pero todos deben coordinarse recíprocamente para su mejor realización.

Al analizar un programa para lograr un objetivo de ventas, los gerentes de ventas deben tratar de estimar las consecuencias presupuestales del programa y el impacto esperado del programa sobre la rentabilidad.

Debido a esto, es de suma importancia contemplar los elementos que conforman la elaboración de un programa de ventas, como lo es la calendarización de actividades, el presupuesto de ventas se detalla en el tema 3.1.7.1., así como el pronóstico de ventas en el 3.2 y el punto de equilibrio a continuación se describe.

Punto De Equilibrio.

El punto de equilibrio nos muestra el lugar en el cual una organización no obtiene ninguna pérdida, y tampoco ningún beneficio; para visualizarlo se utiliza una gráfica.

Para obtener el punto de equilibrio, podemos dividir los gastos de una empresa en 2 partes:

- Costos y gastos fijos: son los que sin intervenir directamente en el producto siempre existen, por ejemplo, renta, sueldos, depreciaciones, etcétera.
- Costos y gastos variables: son los gastos que se incrementan cuando la producción se incrementa, es decir, están en función del aumento en la producción, y de igual manera funcionan cuando disminuye.

Ejemplo:

Nekidur S.A de C.V. trabajando a su máximo beneficio y de acuerdo con sus datos estadísticos llega a producir 300, 000 unidades, con un precio de venta de \$50 cada unidad, el volumen de ventas que la empresa desea alcanzar es de \$15, 000, 000 con los costos y gastos fijos de \$4, 680, 000 y los costos y gastos variables de \$7, 200, 000.

¿En dónde encontramos el punto de equilibrio?

Datos de la empresa

Ventas en el punto de equilibrio	=	X
Costos y gastos fijos	=	\$4, 680, 000
Costos y gastos variables	=	\$7, 200, 000
Volumen de ventas pronosticado	=	\$15, 000,000
Precio de ventas	=	. 50c/unidad

FÓRMULA DE PUNTO DE EQUILIBRIO

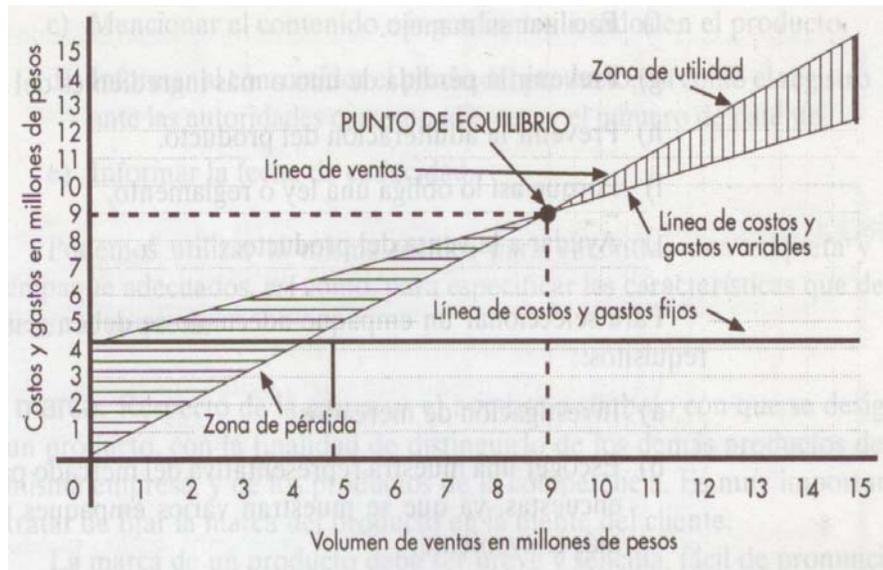
$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos y gastos variables}}{\text{Volumen de ventas pronosticadas}}}$$

SUSTITUCIÓN:

$$\text{Ve Pe} = \frac{\$4, 680, 000}{1 - \frac{\$7, 200, 000}{\$15, 000, 000}} = \frac{\$4, 680, 000}{1 - .48} = \frac{\$4, 680, 000}{.52} = \$9, 000, 000$$

Una vez efectuado el cálculo anterior, procederemos a interpretarlo en una gráfica.

Gráfica Del Punto De Equilibrio.



Una vez determinados el presupuesto y la recuperación del plan de ventas, es el momento de resumir el plan en una sola página. Este resumen ha de hacerse en un calendario. Cuando de complete, el calendario servirá de síntesis visual del plan para determinado periodo o, más probablemente, para el año entrante.

3.1.3. Asignación De La Fuerza De Ventas.

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

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

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

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

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

Procedimientos para la calificación de candidatos: los procedimientos de selección pueden variar de una sola entrevista informal a tests y entrevistas prolongadas. Si bien la puntuación de los tests constituye sólo un elemento de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, historial de empleos anteriores y reacciones del entrevistador, reciben mucho énfasis en algunas compañías.

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

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

Los vendedores son uno de los activos más productivos de una compañía y también son uno de los más caros. El destacamento de la fuerza de ventas se refiere a tres decisiones interrelacionadas:

- El tamaño de la fuerza de ventas o la cantidad de territorios.
- El diseño de los territorios individuales y
- La asignación del esfuerzo total de las ventas a las cuentas.

Técnicas Para Determinar El Tamaño De La Fuerza De Ventas.

MÉTODO DEL DESGLOSE	
Características	Un vendedor promedio es tratado como una unidad vendedora y se asume que cada una de ellas tiene el mismo potencial de productividad.
Términos Matemáticos	$N = S/P$ <p>Donde:</p> <p>N= cantidad del personal de ventas que se necesita</p> <p>S= volumen pronosticado de ventas</p> <p>P= productividad estimada para una unidad vendedora</p>

Ejemplo	Una empresa pronostica ventas por cinco millones de dólares, y en la que esperara que cada unidad de ventas vendiera 250, 000 dólares necesitaría 20 vendedores.
Ventajas	Es un método muy sencillo y fácil de usar.
Desventajas	Trata el tamaño de la fuerza de ventas como consecuencia del volumen de ventas, cuando la determinación de la cantidad de vendedores que se necesitarán debería ser un elemento activo del plan general de marketing estratégico. No toma en cuenta los grados de capacidad de los vendedores, la rotación del personal, el potencial de mercado que cubren y el grado de competencia de los territorios de ventas.
MÉTODO DE LA CARGA DE TRABAJO O DE AGREGACIÓN	
Características	Todo el personal debe cargar sobre sus hombros una cantidad igual de trabajo.
Procedimiento	<p>-Clasificar a todos los clientes por categorías: A, B o C con base en el volumen de ventas, el tipo de negocio, su situación crediticia, la línea de productos y su potencial de compra.</p> <p>Tipo A: grandes o muy atractivas, 200</p> <p>Tipo B: medianas o moderadamente atractivas, 350</p> <p>Tipo C: pequeñas, pero no obstante atractivas, 480</p> <p>-Determinar la frecuencia con la que conviene visitar cada cuenta y la duración ideal de cada visita:</p> <p>Tipo A: 26 veces al año x visita de 60 minutos = 1560 min. o 26hrs.</p> <p>Tipo B: 12 veces al año x visita de 30 minutos = 360 min. o 6hrs</p> <p>Tipo C: 6 veces al año x visita de 20 minutos = 120 min. o 2hrs</p> <p>-Calcular la carga de trabajo necesaria para cubrir todo el mercado:</p> <p>Tipo A: 200 cuentas x 26hrs/ cuenta = 5 200 horas</p> <p>Tipo B: 350 cuentas x 6hrs/ cuenta = 2 100 horas</p> <p>Tipo C: 480 cuentas x 2hrs/cuenta = 960 horas</p> <p>Total = 8 260 horas</p> <p>-Determinar el tiempo disponible de cada vendedor</p>

	<p>40horas a la semana x 48 semanas = 1920 horas/año</p> <p>-Dividir el tiempo del vendedor por tarea realizada</p> <p>Ventas 40% = 768 horas/año</p> <p>No Ventas 30% = 576 horas/año (preparar informes)</p> <p>Viajes 30% = 576 horas/año</p> <p>Total = 1920 horas/año</p> <p>-Calcular la cantidad de vendedores que se necesitarán</p> <p style="text-align: center;">$\frac{8\ 260\ \text{horas}}{768\ \text{horas/vendedor}} = 10.75\ \text{u}\ 11\ \text{vendedores}$</p>
Ventajas	Es fácil de entender y reconoce las cuentas que requieren que se visiten con frecuencia.
Desventajas	<p>No considera las diferentes respuestas a las ventas de distintas cuentas que reciben el mismo esfuerzo de ventas, es decir, dos cuentas de la clase A podrían responder de forma distinta al esfuerzo de ventas.</p> <p>El método supone que todos los vendedores emplean su tiempo con la misma eficacia.</p>
MÉTODO INCREMENTAL	
Características	Ir sumando representantes de ventas en la medida que el incremento de utilidades que produce su suma supere el incremento de costos.
Ejemplo	Si un vendedor más tal vez genere 300 000 dólares por concepto de ventas nuevas, dos podrían obtener apenas 550 000 dólares. El incremento de las ventas producido por el primer vendedor es de 300 000 dólares, pero el del segundo es sólo de 225 000 dólares. Suponga que esperamos que la suma de un tercer vendedor produzca ventas nuevas por 225 000 dólares y un cuarto por 200 000 dólares. Si sumamos a los cuatro, las ventas aumentarían a 975 000 dólares. Suponga que también el margen de utilidad de la compañía es de un 20% y que colocar a otro vendedor en el campo cuesta, en promedio 50 000 dólares.
Ventajas	Es congruente con los datos empíricos que confirman que cuando se agregan vendedores bajan las utilidades.
Desventajas	Es el enfoque más difícil de implantar, si bien es posible calcular el costo de un vendedor adicional es difícil estimar la utilidad.

3.1.4. Determinación Del Territorio De Ventas.

El tiempo de un vendedor se utiliza en forma más eficiente cuando está limitado a un área geográfica claramente definida. Es conveniente diseñar los territorios de manera que el censo gubernamental y otra información de mercado estén fácilmente disponibles para cada territorio. Tales estadísticas son esenciales si se quieren determinar los potenciales del mercado y de las ventas sobre una base territorial; los posibles clientes se pueden identificar y se puede evaluar el desempeño en ventas.

Etapas Del Diseño De Los Territorios De Ventas.

1. Elegir Una Unidad Básica De Control.

La unidad básica de control es la zona geográfica más elemental para configurar los territorios de ventas; por ejemplo, el municipio o la ciudad. Por regla general, las unidades pequeñas de control geográfico son preferibles a las grandes, el potencial geográfico es el motivo principal para configurar territorios de ventas definidos geográficamente.

Unidades de control más comunes:

- Los estados: Los límites de los estados están claramente definidos y, por lo tanto, es fácil y barato usarlos, el estado reúne una cantidad importante de datos estadísticos y ello facilita la posibilidad de analizar el potencial del territorio. Su territorio es muy extenso.
- Las zonas comerciales: Comprendiendo principalmente el mayoreo y el menudeo, representan el área geográfica que rodea a una ciudad desde la cual vienen clientes a hacer sus compras o transacciones.
- Los municipios o condados: Es la unidad de control que se utiliza con más frecuencia, estos permiten hacer un análisis más fino del mercado que los estados o zonas comerciales. Se presenta una gran dificultad de cobertura.
- Las ciudades y zonas metropolitanas: Históricamente, cuando la mayor parte del potencial del mercado estaba dentro de los límites de las ciudades, la ciudad era una buena unidad, sin embargo las ciudades ya no sirven para tal efecto.

2. Calcular El Potencial Del Mercado.

Se requiere que se calcule el potencial del mercado para cada unidad de control, si se puede establecer una relación entre las ventas del producto en cuestión y alguna u otras variables, entonces se aplicará la relación a cada unidad de control. Sin embargo hay que tener datos para cada una de las variables de las zonas geográficas pequeñas. El potencial de cada unidad se calcula considerando la demanda probable de cada cliente y cliente en perspectiva de la unidad de control, así como es necesario identificar a nombres de los posibles consumidores en el caso de bienes de consumo industrial, calcular la probable demanda de cada uno de ellos y sumar todos estos cálculos individuales a fin de producir uno solo para todo el territorio entero.

3. Configurar Territorios Tentativos.

Establecer territorios que tengan un potencial más o menos igual a los vendedores, con toda probabilidad los territorios serán desiguales en cuanto a la cantidad de trabajo que se necesita para cubrirlos como se debe.

4. Realizar Un Análisis De La Carga De Trabajo.

Una vez establecidas las fronteras iniciales tentativas para todos los territorios de ventas, hay que determinar cuánto trabajo se necesita para cubrir cada territorio. El analista trata de estimar la cantidad de trabajo que se requiere para cubrir cada uno de ellos.

Análisis de cuentas: Consideración de cada uno de los clientes del territorio, poniendo énfasis en los más grandes, se calcula el potencial de ventas para cada cliente y cliente en perspectiva del territorio. Este paso con frecuencia se llama análisis de las cuentas. A continuación se recurrirá a la estimación del potencial de ventas obtenido del análisis de las cuentas para decidir la frecuencia con la que se deben visitar las cuentas y su duración.

Criterios para clasificar las cuentas: El potencial total de ventas es un criterio que sirve para clasificar las cuentas en categorías que dictan la frecuencia y la duración de las visitas de ventas. Establecer los porcentajes de visitas a las cuentas: Distribuir las cuentas en una matriz de planeación estratégica, para determinar el

criterio del potencial de la cuenta y la ventaja o desventaja competitiva de nuestra empresa con esa cuenta. De esta manera determinaremos las cuentas que por sus características requieren un número mayor de visitas.

Determinar la frecuencia de las visitas cuenta por cuenta: La compañía puede calificar cada cuenta con base en cada uno de los factores que considere cruciales para el éxito del esfuerzo de la visita de ventas y, de ahí, elaborar un índice de asignación de los esfuerzos de ventas para cada cuenta. Este índice se obtiene multiplicando la calificación de cada clasificación por el peso de la importancia de su factor, se suman todos los factores y después se dividen entre la suma de los pesos de la importancia. Cuanto mayor sea el índice mayor será la cantidad de visitas planeadas para la cuenta.

Determinar el total de la carga de trabajo: Se computa el monto total de los contactos frente a frente multiplicando la frecuencia con la que se debe visitar a cada uno de los tipos de cuenta por la cantidad de estas cuentas. A continuación, se suman los resultados. Después, se combina esta cifra con las estimaciones del tiempo para viajar y el ajeno a las ventas que se necesita para cubrir el territorio y así se determina el monto total de trabajo que se necesita para cubrir este territorio.

5. Ajustar Los Territorios Tentativos.

El analista al tratar de equilibrar los potenciales y las cargas de trabajo de los territorios, debe recordar que el potencial del volumen de ventas por territorio no es fijo, sino que quizá variará de acuerdo con la cantidad de visitas que hagan.

6. Asignar Los Territorios A Los Vendedores.

Determinar que territorio cubrirá cada unidad vendedora

7. Revisión De Los Territorios De Ventas.

La mayoría de las firmas se dan cuenta de que a medida de que la empresa crece, es necesaria una fuerza de ventas mayor para cubrir el mercado en forma adecuada.

Ventajas de una buena demarcación de territorios

Se pueden seguir mejor sus movimientos y supervisar la cobertura de su zona; puede compararse mas equitativamente la actuación y desenvolvimiento de los agentes de ventas cuando se les asignan territorios; es posible valorar mas exactamente el mercado potencial, el número de establecimientos comerciales, la cantidad de publicidad que se necesita y la intensidad de competencia.

Principios para formar Territorios de Ventas

- 1 Deben tener mas o menos el mismo potencial en ventas y en trabajo.
- 2 Los territorios deben establecerse por áreas comerciales.
- 3 Los territorios deben estar divididos en subterritorios.

3.1.5. Determinación De Las Cuotas De Ventas.

Las cuotas son medidas de control que se establecen para determinar la efectividad de una unidad de ventas en un periodo dado, y las mas comunes son las cuotas de ventas que se establecen sobre la base de venta bruta, determinándose con base en el pronóstico de ventas. Al final del periodo se conoce la efectividad de la unidad comparándola con el pronóstico elaborado.

Después de los pronósticos se elabora un presupuesto de ventas, el cual sirve como punto de partida para formular las cuotas de ventas por vendedor, región, producto, cliente, entre otros.

Las cuotas de venta no se deben confundir con el mercado potencial o la venta potencial. Sirve como meta en un periodo dado y, aunque a algunos vendedores no les agrada, son la base para el pago de los incentivos.

Principales tipos de cuotas:

1. Sobre volumen de ventas

2. sobre gastos
3. Sobre utilidad neta o sobre utilidad bruta
4. De actividad
5. La combinación o sistema de puntos

La cuota sirve mas de meta que de estándar de eficiencia. Es común fijarlas un poco mas altas para que sirvan de incentivo. No sirve si el vendedor no conoce los resultados que va obteniendo, por lo que es importante mantenerlo informado sobre estos avances. Uso de la pizarra de resultados que se pueden llevar en:

- A) Números absolutos
- B) Porcentajes
- C) En forma gráfica

Las cuotas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tiene los gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo. Las cuotas se aplican a periodos específicos y se pueden expresar en pesos o en unidades físicas.

Elaboración de una buena cuota: La cuota debe ser justa para los empleados, debe reflejar con precisión el potencial y las restricciones del territorio específico, debe ser alcanzable, deben estar a la par con las cuotas en otros territorios al reflejar los potenciales relativos y las cargas de trabajo, la cuota debe ser desafiante.

1. Características de las cuotas: Se emplean para medir el desempeño, para proporcionar un incentivo, como base para compensación y para dirigir las actividades de la fuerza de ventas.

2. Tipos de cuotas: Se dividen por volumen de ventas, por actividades ó bien de forma financiera, a continuación se explican de una forma más ilustrativa.

Cuadro ilustrativo de Tipo de cuotas:

VOLUMEN DE CUOTAS DE VENTAS	
Características	Resaltan las ventas en pesos o en algún otro aspecto del volumen de ventas como lo son puntos, es decir, que se adjudican determinada cantidad de puntos a cada peso
Ventajas	Es entendible por la fuerza de ventas y fáciles de calcular. Se recurre a las cuotas por puntos para promover más algún producto.
Desventajas	Se le da mucha importancia a la producción de ventas, a costa de un desempeño más equilibrado, es decir tener como resultado un énfasis exagerado en los artículos de poco margen y movimiento rápido. No toman en cuenta las condiciones de venta actuales.
Rango de las cuotas	Algunas empresas las establecen basándose en las ventas del año pasado, promedio de ventas dentro del territorio desde hace 5 años.

CUOTAS POR ACTIVIDADES	
Características	Reconocen el carácter de inversión que tiene los esfuerzos de un vendedor. Quita el énfasis al volumen de ventas y tiene como base el desempeño deseado a una o más actividades que no se refieren a las ventas, tales como: Visitas a nuevos prospectos, cuentas nuevas abiertas, cuentas reactivadas, demostraciones, exhibiciones presentadas, encuestas.
Ventajas	Fomentan un trabajo de ventas más equilibrado
Desventajas	Presentan dificultades si se usan solas, no miden la calidad del trabajo, se coloca más carga sobre el gerente de ventas por un contacto y supervisión más estrecha si la cuota de actividad va a ser una medida válida del desempeño.
Rango de las cuotas	Se fijarán según las condiciones del territorio, éstas necesitan un análisis detallado del trabajo para cubrir el territorio debidamente. La información requerida proviene de 3 fuentes; 1) las charlas entre el representante de ventas que cubre el territorio y el gerente de ventas, 2) los informes del vendedor y 3) las investigaciones de mercado y de su potencial.

CUOTAS FINANCIERAS	
Características	Ayudan a los vendedores a fijarse en las repercusiones de lo que venden en los costos y utilidades.
Ventajas	Las cuotas financieras tratan de dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia los productos y clientes más rentables.
Desventajas	En igualdad de condiciones, es fácil entender que los vendedores podrían hacer hincapié en los productos de su línea que son relativamente fáciles de vender, por desgracia la fabricación de estos productos puede ser muy cara.
Rango de las cuotas	Se fija de modo que refleje metas financieras de la empresa.

3. *Desarrollo de las cuotas:* El potencial de los territorios, si se averigua en forma eficaz, proporcionan las mejores estimaciones de las oportunidades de venta relativas. En ocasiones las ventas pasadas se utilizan como base, por lo general con un porcentaje arbitrario de aumento asignado para el año próximo. En algunas ocasiones en vez de proyectar las ventas pasadas, se puede hacer cálculo racional que por supuesto refleje las condiciones locales, las proyecciones económicas, y cualesquier cambios anticipados en la política de la compañía para el próximo periodo.

Al determinar la cifra base que se va a usar para fijar la cuota, una firma puede utilizar estos enfoques. Las ventas pasadas pueden incluirse para dar realismo a las estimaciones de ventas pueden tomar en cuenta los cambios probables en los esfuerzos de mercadotecnia, en tanto que el potencial de ventas puede reflejar la parte relativa del mercado y la oportunidad de ventas.

4. *Ajuste de la base para el Factor Humano:* Los factores influyentes son la edad, experiencia en la compañía, otras experiencias en ventas pertinentes, desempeño pasado, circunstancias especiales.

5. *Herramienta de control:* Para que las cuotas sean una herramienta efectiva de control, deben ser constantemente vigiladas, los vendedores deben ser informados de su progreso hacia sus cuotas y el gerente de ventas debe ejercer vigilancia sobre las fallas en el desempeño.

3.1.6. Determinación Del Pronóstico De Ventas.

Importancia Del Pronóstico.

Los pronósticos guían las operaciones de una firma, ya que la estimación de ventas determina los compromisos que van desde la planeación de la producción, adquisiciones de materiales, labor y equipo de capital, entre otros.

Es la herramienta más importante del ejecutivo de ventas para poder elaborar sus estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa; es el estimado de la posibilidad que tiene una empresa de alcanzar un volumen de ventas satisfaciendo las necesidades del mercado. El pronóstico es calculado por un periodo determinado y bajo condiciones y circunstancias previstas; es una meta a alcanzar.

Al preparar un pronóstico el director de ventas se auxiliara de las siguientes especialidades:

- 1 La Economía: le da una idea general de la situación económica del mercado dentro del periodo que se va a cubrir el pronóstico.
- 2 La Investigación de mercados: determinará las posibilidades de participar en un mercado y los posibles volúmenes de venta que se pueden realizar.
- 3 Las Estadísticas: son muy importantes y sirven de referencia para elaborar un pronóstico.

Los dos aspectos que intervienen en un pronóstico de ventas son:

- A) Los factores que dependen de la empresa por ejemplo: políticas y normas.
- B) Las condiciones variables que modifican mercados y sobre las que no se pueden tener control.

Hay dos tipos de pronósticos:

- A) A largo plazo (mas de un año).
- B) A corto plazo (hasta un año).

Es una de las partes fundamentales en la preparación de los presupuestos de caja. Este es suministrado por el departamento de comercialización. Con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas.

Este pronóstico puede basarse en un análisis de los datos internos que se basan fundamentalmente en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Los datos que arroja este análisis dan una idea clara de las expectativas de ventas. También por pronósticos externos sujetos a la relación que se pueda observar entre las ventas de la empresa y determinados indicadores económicos como el Producto Interno Bruto y el Ingreso Privado Disponible, éstos dan un lineamiento de como se pueden comportar las ventas en un futuro. Los datos que suministra este pronóstico ofrecen la manera de ajustar las expectativas de ventas teniendo en cuenta los factores económicos generales.

Desarrollo del Pronósticos de Venta

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

También se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. También permite estimar la demanda hacia el futuro, basándose en información histórica generada por el movimiento de productos del módulo de Control de Inventarios o por las ventas del módulo de Facturación.

Ventajas:

- Apoyo a la toma de decisiones por parte de las Gerencias de Mercadeo, Ventas y Producción al proveerlos con información congruente y exacta, la cual se calcula utilizando modelos matemáticos

de pronóstico, datos históricos del comportamiento de las ventas y el juicio de los ejecutivos representantes de cada departamento involucrado de la empresa.

- Mayor seguridad en el manejo de la información relacionada con las ventas de la empresa. Gran flexibilidad en la elaboración de pronósticos y para la creación y comparación de múltiples escenarios para efectos de análisis de ventas proyectadas.
- Apoya las decisiones del departamento de Ventas de una manera eficaz y oportuna, al pronosticar los lineamientos de los productos y las demandas establecidos dentro del Plan Maestro de Producción.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

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

- Acopio de la Información para el Pronóstico: Los factores incontrolables en el ambiente comercial – incremento en la competencia, un decrecimiento económico, una escasez de materiales- deben ser reconocidos. También debe reunirse información sobre los factores controlables. Estos serían principalmente los esfuerzos de mercadotecnia que generalmente han sido acordados para usarse en el periodo futuro que se pronostica.
- Aplicación de las Técnicas para Pronosticar: Las técnicas más comunes para pronosticar pueden clasificarse como métodos cualitativos y cuantitativos.
- Traducir Operacionalmente el Pronóstico de Ventas: Mediante el proceso de formulación del presupuesto, se decompone el pronóstico de ventas en unidades de control y de volumen de utilidades como líneas de productos, territorios, clientes o vendedores. Los objetivos específicos se traducen a programas operacionales, tales como programas de mercadotecnia, cedulas de

producción, planes de compras, requisitos financieros, necesidades de personal, niveles de inventarios, etc.

- Auditoria del Pronóstico: Durante el periodo del pronóstico y a su final, se comparan las ventas reales y las pronosticadas y se analizan las discrepancias.
- Afinación del Pronóstico: Si se presentan discrepancias serias entre el desempeño real y el pronosticado; tanto el pronóstico como los procedimientos para desarrollarlo pueden necesitar ser modificados, reevaluando las proyecciones y las técnicas de ajuste. Aquí el objetivo es doble: primero hacer cualesquier ajustes necesarios en las operaciones a la luz de un cuadro alterado de ventas y, segundo, desarrollar un pronóstico de ventas mas preciso.

3.1.7. Determinación Del Presupuesto De Ventas.

El presupuesto de ventas es el punto de partida para los demás presupuestos de operaciones. El periodo presupuestario puede basarse en la demanda que exista del producto o servicio, es decir, de un año, pero puede variar en semestres, trimestres, meses o semanas, según el giro al que pertenezca el negocio.

Requisitos Del Presupuesto De Ventas.

Ser claro y preciso.

Estar apegado a cifras reales.

Fijar el costo y gasto necesarios para su realización.

Fijar las etapas y fechas de terminación.

Indicar un margen de elasticidad, para hacer los ajustes necesarios durante su proceso.

Razones Para Los Presupuestos.

Mejora la planeación.

Ayuda a la Coordinación y a la Comunicación.

Permite la Evaluación del control y del desempeño.

Produce Beneficios Psicológicos, haciendo concientes a todos los de la firma.

Determinación Del Presupuesto.

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

a) Determinar los niveles precisos de ventas y de participación de mercado con base en:

Los incrementos.

Los cambios en los márgenes de contribución variable.

La contribución del objetivo deseado.

El pronóstico de ventas de la industria.

b) Determinar si pueden lograrse las ventas y participación de mercado requeridas, con base en los criterios de productividad.

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

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

Preparación Del Presupuesto Anual De Ventas.

1. Revisar y analizar la situación al comenzar con las desviaciones del último periodo del presupuesto. Ayuda a prever cambios en el periodo del presupuesto actual, introducción de nuevos productos, cambios en la mezcla de mercadotecnia. Algunos conceptos comunes del presupuesto de ventas incluye los siguientes: salarios, gastos de venta, comisiones, bonos, paquete de prestaciones, gastos de oficina, materiales promocionales y publicidad.

2. Comunicar las metas y objetivos de ventas y sus prioridades relativas a todos los niveles gerenciales, para asegurarse de que todos los gerentes desarrollen presupuestos utilizando los mismos supuestos y guías generales.
3. Identificar las oportunidades y problemas específicos de cada mercado, para que los recursos se presupuesten de manera que permita a los gerentes de ventas y vendedores sacar provecho de las oportunidades y enfrentarse a los problemas de forma oportuna.
4. Desarrollar la asignación preliminar de recursos y esfuerzos de ventas a actividades, de los clientes, productos, y territorios particulares.
5. Preparar una presentación para “vender” la propuesta del presupuesto a la dirección.
6. Aplicar el presupuesto y darle retroalimentación periódica para realizar acciones correctivas sobre sus desviaciones.

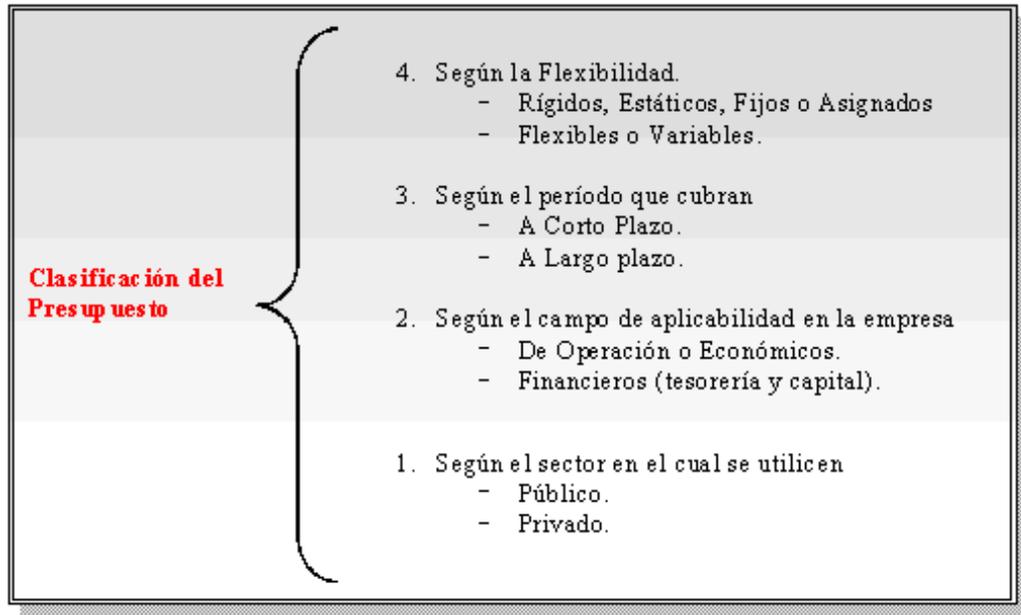
Bases para estimar el presupuesto de ventas.

- El pronóstico de ventas.
- Las condiciones internas de los planes generales y las políticas adoptadas por la empresa. Hay que elaborar un plan de ventas antes del presupuesto, incluye planes de promoción, publicidad y mercadeo.
- Estudio de las condiciones externas que influirán en el mercado

Forma y contenido del presupuesto de ventas:

- Obtendremos un pronóstico de ventas a crédito y al contado.
- Otro estimado lo establece en departamento de producción para el costo de ventas así como el costo de distribución.
- Dentro del costo de producción se encuentran los gastos directos y los gastos indirectos.
- El objetivo es determinar la utilidad que se puede esperar de la función de ventas, para ver si es la adecuada.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario. Ver el cuadro sinóptico siguiente:



Según su flexibilidad

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Flexibles o Variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño

de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Según el periodo que cubran

-A Corto Plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

-A Largo Plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

-Según el campo de aplicabilidad en la empresa

De Operación o Económicos. Incluye presupuestar todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse:

- Ventas.
- Producción.
- Compras.
- Uso de Materiales.
- Mano de Obra.
- Gastos Operacionales.

Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

- Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.
- Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

3.1.7.1. Tipos De Presupuestos.

La mayoría de las firmas tienen un presupuesto de cierta clase, aunque hay mucha diversidad en lo amplio que sean sus sistemas para la formulación del mismo. El presupuesto de ventas es el punto de partida para los demás presupuestos de operaciones. Además de planear las ventas y los gastos de mercadotecnia, el presupuesto de ventas determina el presupuesto de producción e incluso los presupuestos financieros. Solo después de que las ventas de cada producto se han estimado, puede el departamento de producción engranar sus necesidades de planeación y compras para satisfacer estas ventas esperadas. En igual forma, el departamento de finanzas depende del presupuesto de ventas para calcular los ingresos estimados.

Hay tres tipos generales de presupuestos:

- Operativo.
- De capital.
- financiero.

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

3.1.7.1.1. Presupuesto Ejecutivo.

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

3.1.7.1.2. Presupuesto Operativo.

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado preferentemente tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, una persona, será la responsable de las ventas, otra de la producción, una mas de las compras, etc. Esto es, asignando a primer nivel la autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable, que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o a terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa. Muestra las operaciones planeadas para el periodo venidero.

Hay que emplear el criterio profesional para determinar en que empresa en particular hasta que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de o de planeación financiera.

Muestra las operaciones planeadas para el periodo venidero.

De capital.- Que detalla los cambios planeados de activos fijos.

Financiero.- Que se refiere a las fuentes y uso de fondos anticipados.

El presupuesto de ventas es el punto de partida para los demás presupuestos de operaciones. Además de planear las ventas y los gastos de mercadotecnia, el presupuesto de ventas determina el presupuesto de producción e incluso los presupuestos financieros.

Procedimiento para presupuestar.

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

3.1.7.1.3. Presupuesto Técnico.

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

Con bastante frecuencia los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, como por ejemplo: para aumento de capacidad, para mejorar la eficacia de de operación, para mejorar la seguridad de

operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día, un mayor número de compañías, está trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia para las inversiones de capital.

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

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

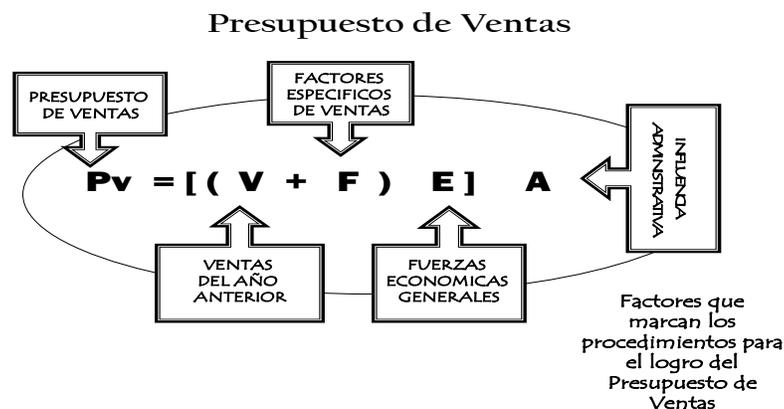
3.1.7.1.4. Cálculo Del Presupuesto De Ventas

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

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

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

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



Ventas del ejercicio anterior	(V)	\$5'000, 000. 00
Factores específicos de ventas: (F)		
◇ De ajuste		-\$ 800, 000. 00
◇ De cambio. (aumentarán las ventas)		+\$ 500, 000. 00
◇ Corrientes de crecimiento		<u>+\$ 600, 000. 00</u>
PRESUPUESTO CON FACT. ESP. DE VENTA		\$ 5' 300, 000.00
Factores Económicos: (E)		
Considera el economista que las ventas disminuirán un 5%		<u>\$ 265, 000. 00</u> - \$ 265, 000. 00
PRESUPUESTO HASTA FACT. ECONOM. GRALES.		\$ 5'035, 000. 00
Factores por influencia administrativa: (A)		
Se estima un aumento de 10%		<u>\$ 503, 500. 00</u> + \$ 503, 500. 00
<u>IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO</u>		<u>\$ 5'538, 500. 00</u>

3.2. Tipos De Pronósticos De Ventas

El verbo “pronosticar” tiene diversos significados, entre ellos están los siguientes:

-Hacer planes por anticipado, y estimar o calcular por adelantado, predecir. Para nuestros propósitos podríamos combinar los significados y agruparlos en una sola definición, pronosticar es planear por adelantado por adelantado mediante la estimación y el cálculo.

-El pronóstico de ventas es difícil dentro de las mejores circunstancias. El resultado siempre será “conjetura-estimación” y no sería raro que estuviese apartado de la exactitud.

Métodos más usuales para la determinación del pronóstico de ventas.

1. Los métodos técnicos se explican a continuación:

- Usar el análisis de series de tiempo para observar cifras de ventas pasadas y promediándolas para obtener una línea de dirección que pueda extenderse a futuro.
- Usar econometría para tratar de encontrar una relación predictiva entre sus ventas y una serie externa de estadísticas, como el producto nacional bruto, cifra de la industria o índice de construcción.
- Pronosticar nuevos productos.

2. Los 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. Mientras más métodos se puedan usar, probablemente serán más precisos los pronósticos.

El pronóstico de ventas se encarga de calcular los niveles futuros de la demanda y ventas. Estas proyecciones son vitales para propósito de presupuesto y planeación. Los pronósticos de ventas son extensiones de logros en ventas en el año pasado. Cuando se tienen datos de ventas históricos, hay una diversidad de procedimientos numéricos estándar que pueden aplicarse para hacer proyecciones en el futuro. Existen diversos métodos para calcular el pronóstico de ventas, entre los más comunes se encuentran:

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

Los dos tipos principales de ventas son los que corresponden a las ventas industriales y a las ventas de la empresa. Dentro de estas clases los pronósticos pueden hacerse a diferentes niveles de agregación de las ventas. Existen una amplia gama de enfoques de pronósticos, los principales son los siguientes.

- 1 Por mínimos cuadrados
- 2 Por promedios móviles
- 3 Por promedio de número de semanas.

3.2.1. Por Mínimos Cuadrados.

Características:

Permite el cálculo de los pronósticos para períodos futuros, para lo cual requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos. Esta técnica como su nombre lo indica se trata de sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo: su objetivo es determinar los coeficientes a y b, que son conocidos como coeficientes de regresión.

Fórmula

$$Y = A + Bx$$

$$B = \frac{(\sum N \cdot \sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{(\sum N \cdot \sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$A = \frac{\sum y - (B \cdot \sum x)}{N}$$

N

Donde:

N = tamaño de la muestra o el número de períodos

x = período en el que se desea el pronóstico

y = el pronóstico

Ejemplo

Panasonic, empresa internacional en su área de pilas desechables, desea calcular el pronóstico de ventas para el año 2003, teniendo como antecedentes los datos que se muestran en la tabla.

N	y	x	xy	x ²
1990	85	1	85	1
1991	89	2	178	4
1992	92	3	276	9
1993	95	4	380	16
1994	93	5	465	25
1995	98	6	588	36
6	552	21	1972	91

Sustitución:

$$B = \frac{(6 \times 1972) - (21 \times 552)}{(6 \times 91) - (21)^2} = \frac{11832 - 11592}{546 - 441} = \frac{240}{105} = 1.9428$$

$$A = \frac{552}{6} - (1.9428 \times \frac{21}{6}) = \frac{552}{6} - 40.8 = \frac{511.2}{6} = 85.2$$

Cálculo del pronóstico:

$$Y = 85.2 + 1.9428(14) = 112.3992$$

3.2.2. Por Promedios Móviles.

Este enfoque estadístico se basa en un promedio de de las ventas de varios meses, par que los valores superiores se hagan menos extremos. A medida que los datos de venta del cada nuevo periodo se añaden al promedio, y se eliminan del total de los datos del periodo mas antiguo. Para cada periodo se calcula un nuevo promedio y éste es el promedio móvil. Los gerentes de ventas que usen esta técnica tendrán que decidir la cantidad óptima de pedidos a incluir. Mientras más periodos se utilicen, menos sensible será el pronóstico de movimientos en los datos. Además de reducir las variaciones estacionales en los datos, este enfoque tiende a disminuir la influencia de las cifras de ventas mas recientes, con lo que conduce a precisiones conservadoras durante las épocas de ventas crecientes. Otra ventaja de este enfoque es que a menudo minimiza los elementos casuales muy importantes, que con frecuencia se presentan durante periodos cortos de pronósticos.

Una desventaja es que cuando existe una fuerte tendencia en los datos, los promedios móviles se quedan atrás. En los promedios móviles se supone que los factores que afectaron a las ventas pasadas también influirán en las futuras.

Características:

Series de promedios cuyos valores altos y bajos están acolchonados y se hacen menos extremos. El número de puntos de datos elegido debe ser suficiente para eliminar los efectos de las variaciones de temporada o la irregularidad.

Formula

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

Donde:

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

S_1 = ventas en el periodo presente

S_{t-1} = ventas en el periodo anterior

n = cantidad de periodos en el promedio móvil

Sustitución:

$$F_t = \frac{20,000 + 17,000 + 16,250}{3} = 17,750$$

Ejemplo:

Año móvil	Ventas (000)	Ventas para un periodo de tres años (000)	Promedio de tres años (000)
1970	\$16 250		
1971	17 000	\$53 250	\$17 750
1972	20 000	53 000	17 667
1973	16 000	51 000	17 000
1974	15 000	48 520	16 173
1975	17 520	50 520	16 840
1976	18 000	55 520	18 507
1977	20 000		

Desventajas

Va un periodo atrás de los datos más recientes, no arroja una expresión precisa del movimiento de los datos en una forma matemática. Los valores al final de la serie no pueden calcularse, sino que deben estimarse. Tal protección puede hacerse por una inspección visual de la línea del promedio móvil y la tendencia.

3.2.3. Calculo De Pronóstico Por Promedio De Número De Semanas.

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

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

Tipos de Pronósticos Adicionales:

- **El jurado de la opinión ejecutiva.** Quizás es la técnica más antigua y sencilla de pronóstico, comprende una encuesta de la opinión ejecutiva. Con este método se recopilan las opiniones colectivas de los principales ejecutivos de la empresa para elaborar el pronóstico de ventas. Las opiniones de algunos de los ejecutivos pueden tener el apoyo de datos específicos, mientras que otras se fundamentarán únicamente en la intuición. Una ventaja obvia del jurado de la opinión ejecutiva es que es posible desarrollar una predicción fácil y rápidamente. Una ventaja final es que por lo general, la información se puede obtener a menor costo que con otras técnicas de pronóstico.

Se atribuyen numerosas desventajas. Debido a que es muy subjetivo y a que se basa en la opinión personal con frecuencia o respaldada por los hechos, se le puede considerar como poco científica y simple adivinanza, la técnica se añade a la carga de trabajo de los ejecutivos de primer nivel alejándolos de problemas de sus áreas funcionales.

Algunos ejecutivos afirman que estas técnicas se deben utilizar solamente cuando no haya datos internos o externos disponibles en los cuales apoyar el pronóstico. Entonces, la opinión ejecutiva puede ser la única manera factible de predecir las ventas.

- **El método Delphi.** Este constituye una versión modificada del enfoque de la opinión ejecutiva. Los resultados que proceden de expertos que discuten en paneles cara a cara a menudo resultan insatisfactorios por que la opinión del grupo recibe una fuerte influencia de los individuos predominantes, tales como los ejecutivos de mayor nivel. El método Delphi pretende resolver este prejuicio al pedir a los panelistas expertos que hagan su pronóstico en forma anónima y que en seguida lo envíen a un coordinador de grupo. Este analiza todos los pronósticos y le envía a cada miembro un pronóstico promedio de todos. Es posible volver a evaluar y modificar opiniones, creencias, expectativas y pronósticos pero sin la influencia dominante de alguien en particular. Se pide a cada experto que someta otro pronóstico y de nuevo recibe retroalimentación por parte del coordinador. Este proceso continúa hasta que se logra llegar a un acuerdo. El procedimiento descrito se basa en la creencia de un pronóstico por consenso no presionado elaborado por expertos y puede generar una buena estimación de las ventas futuras. El método Delphi depende de las opiniones ejecutivas y no de los factores directos del mercado. Su principal desventaja es la gran cantidad de tiempo que se necesita para obtener un consenso en el pronóstico de ventas: a veces, dos meses o más.
- **El compuesto de la fuerza de ventas.** La técnica de pronósticos de ventas más popular es el compuesto de la fuerza de ventas. Este enfoque combina el estimado de las ventas futuras que hace cada vendedor para su territorio en un pronóstico de las ventas totales de la empresa.

3.2.4. Elaboración De Pronósticos De Ventas

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

- Exactitud, importante como es esta, debe ponderarse en términos de la precisión marginal comparada al costo.
- Administrable, los ejecutivos que utilizan el pronóstico deben ser capaces de creer en el método.
- Durabilidad, los presupuestos fundamentales y las relaciones deben ser estables, el modelo del pronóstico no debe desbaratarse al poco tiempo.

- Flexibilidad, deben ajustarse las variables de tiempo en tiempo para enfrentar las condiciones cambiantes, y deben tomarse providencias para diversidades futuras.
- Disponibilidad, éste criterio se aplica principalmente al análisis de correlación. Los varios índices estadísticos con los cuales se encontró que las ventas de la compañía se correlacionaban, son más útiles si se publican semanal o mensualmente.

Los pasos en el pronóstico de ventas.

1. Determinar los propósitos para los cuales se emplearan los pronósticos.
2. Dividir los productos de la empresa en grupos homogéneos.
3. Determinar los factores que afectan las ventas de cada producto mediante un estudio de mercado. Un programa de análisis de demanda, incluyendo estudios de factores económicos, consideraciones motivacionales y la competencia es generalmente necesario para poder aislar y medir el impacto de los diferentes factores que influyen las ventas de los productos.
4. Elegir uno o varios métodos de pronósticos adecuados al trabajo.
5. Obtener los datos disponibles en relación con los factores que influyen en las ventas.
6. Análisis de los datos del pronóstico.
7. Verificar y comprobar las deducciones.
8. Hacer suposiciones con relación a los factores que no pueden ser medidos o pronosticados.
9. Las deducciones y suposiciones hechas en los pasos anteriores deben ser traducidas a cálculos específicos de ventas.
10. Aplicar el pronóstico a las operaciones de la empresa.
11. Revisar periódicamente el funcionamiento y los objetivos de los pronósticos.

Métodos para pronosticar.

Existen tres categorías generales de métodos para pronosticar:

- 1) *Métodos ingenuos.* No científicos, proyecciones no científicas basadas en suposiciones entre estos métodos se encuentran los siguientes:

- Enumeración de los factores.
 - Extrapolación de datos históricos.
 -
- 2) *Métodos correlativos*. Son mucho más realistas que los métodos ingenuos, ya que incorporan al análisis dos consideraciones. Primero, los métodos reconocen el hecho de que la mayoría de las demandas se determinan por un número de variaciones. Segundo, la técnica permite el estudio estadístico y la medición de la magnitud de estos determinantes.
- 3) *Métodos econométricos*. Se aplican con mucho éxito al desarrollo de las funciones de la demanda por el uso de técnicas matemáticas y de investigación de operaciones son útiles en la predicción de ventas en áreas donde factores como las reacciones de los competidores y las expectativas de los consumidores deben ser incorporadas dentro del proceso del pronóstico.
- 4) *Métodos para pronosticar a base de encuestas*. Existen tres técnicas importantes de encuesta en el pronóstico:
- El jurado de la opinión de los ejecutivos: se consideran opiniones de los principales ejecutivos de ventas para determinar el pronóstico. Una gran ventaja es que atrae una diversidad de puntos de vista y de experiencia al problema del pronóstico.
 - El método compuesto de la fuerza de ventas. Se toman en cuenta las opiniones de los individuos más cercanos al cliente, este pronóstico es bastante común en compañías de ventas industriales, comerciales y de servicio.
 - Intenciones del cliente. Muchos clientes no saben o no quieren revelar sus intenciones de compra, bajo estas circunstancias es extremadamente difícil obtener el cálculo exacto de las necesidades del comprador como una base para el pronóstico de ventas.

-
- ❖ Llamas, José María. “Estructura Científica De La Venta”, Limusa/Noriega Editores, Segunda Edición, México 2000.
 - ❖ Kotler, Phillip; Anderson, Gary. “Fundamentos de Marketing”, Prentice Hall, México, D.F. 2003.
 - ❖ Stanton, William. “Fundamentos de Marketing”, Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F. 2002.

PLAN DE VENTAS

La iniciativa de cambiar la misión se dio por que en la anterior nos menciona la implementación de sistemas inteligentes, pero en realidad nosotros pensamos que es un mal término por que cada persona tiene un concepto de lo que es un sistema inteligente y podría interpretarse mal si no se cumple con las perspectivas del cliente



Actual

Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada, los cuales son personalizados, confiables y oportunos dirigidos a los líderes del sector público y probado para la toma de decisiones.

Propuesta

Facilitar la toma de decisiones de instituciones públicas y privadas a través de la búsqueda, procesamiento, e interpretación de información; mediante sistemas electrónicos

La propuesta del cambio de la Visión, fue por que nos parece importante que se le reconozca de alguna manera y por eso proponemos el de “facilitador de toma de decisiones” ya que es lo que hace Media Solutions y a simple vista puede ser que el cliente no se percate de eso. Además de que agregamos el abarcar nuevos mercados, por que es lo que ellos nos mencionaron que quieren realizar, por eso nos pareció prudente colocarlo para lo tengan presente todos los trabajadores y no solo los directivos



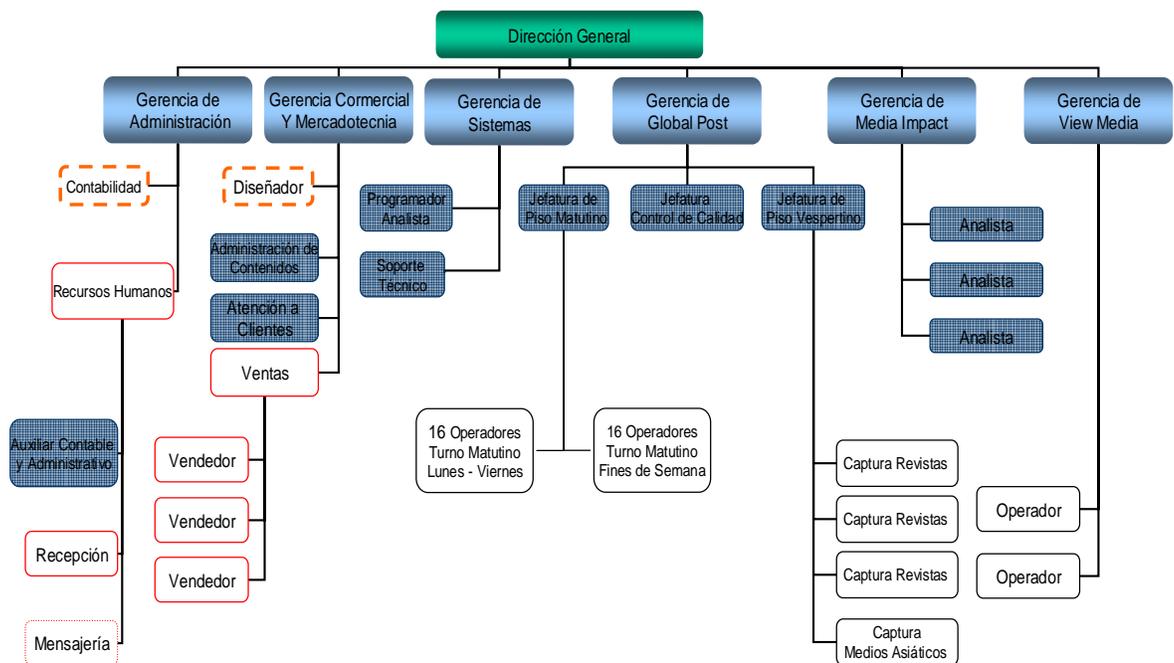
Actual

Ser una compañía sólida con crecimiento rentable y sostenido, que comparte éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes.

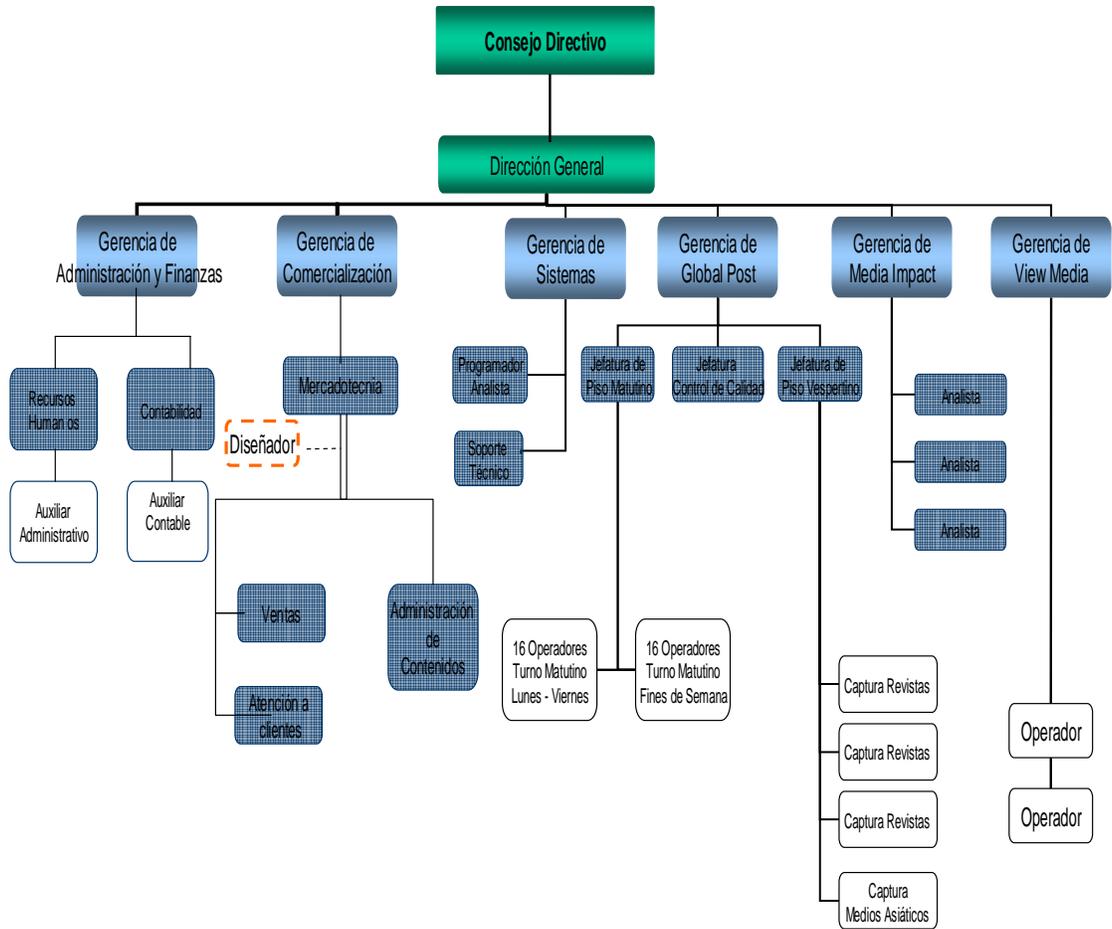
Propuesta

Ser una compañía sólida con crecimiento rentable y sostenido en el nuevo ramo que denominamos “*FACILITADOR DE TOMA DE DECISIONES*” abarcando nuevos mercados que requieran información oportuna para su crecimiento; buscando la confianza de nuestros clientes y colaboradores.

En el caso del organigrama sólo se propusieron cambios en Mercadotecnia debido a que nos solicitaron que así se realizará, ya que las otras áreas funcionaban bien de la manera en que se encontraban estructurados hasta el momento, sin en cambio les hicimos la propuesta de cambiar su Gerencia de Mercadotecnia y Comercial, por Gerencia de Comercialización por que es realmente las actividades que realiza el gerente de esta institución, que es llevar los servicios hasta el cliente. Después se decidió que Mercadotecnia debía depender de Comercialización, debido a que esta área le ayuda a cumplir con sus objetivos. También se propuso que de Mercadotecnia debía depender ventas y atención a cliente (dependiente de ventas también), ya que estas dos se encuentran muy ligadas y comparten información sobre el cliente, así como el seguimiento de sus necesidades del cliente. Finalmente colocar a Administración de Contenidos dependiendo de Mercadotecnia, pero independiente de Ventas, debido a que ellos son áreas independientes ya que se dedica a realizar más actividades de promoción y publicidad.



ORGANIGRAMA PROPUESTO





↳ OBJETIVO GENERAL

-Incrementar las ventas en un 18% en un año

↳ OBJETIVO A CORTO PLAZO

- Aumentar el número de prospectos de la cartera de clientes en un 10% en un periodo de 3 meses.

↳ OBJETIVO A MEDIANO PLAZO

-Elevar la eficiencia en los controles de la fuerza de ventas en un 80% en 6 meses

-Recuperar el 3% de clientes por recomendación en un periodo de 6 meses

↳ OBJETIVO A LARGO PLAZO

-Aumentar el número de clientes en un 10% en un año

- Incursionar a Media Solutions en nuevos segmentos de mercado a manera de masificar y estandarizar el producto, adquiriendo un 5% más de los clientes actuales, en un periodo de un año.

-Mantener a los clientes adquiridos por recomendación en un 100%

Decidimos aumentar las ventas en un 18% debido a que según nuestro pronóstico de ventas, las ventas crecerán en los próximos años, pero el porcentaje de crecimiento decrecerá con el paso del tiempo, es por eso que nosotros les proponemos mantenerse en ese crecimiento de 18% y no bajar de este. Y resaltamos los porcentajes de los objetivos a mediano y largo plazo, que nos ayudarán a cumplir con este objetivo.



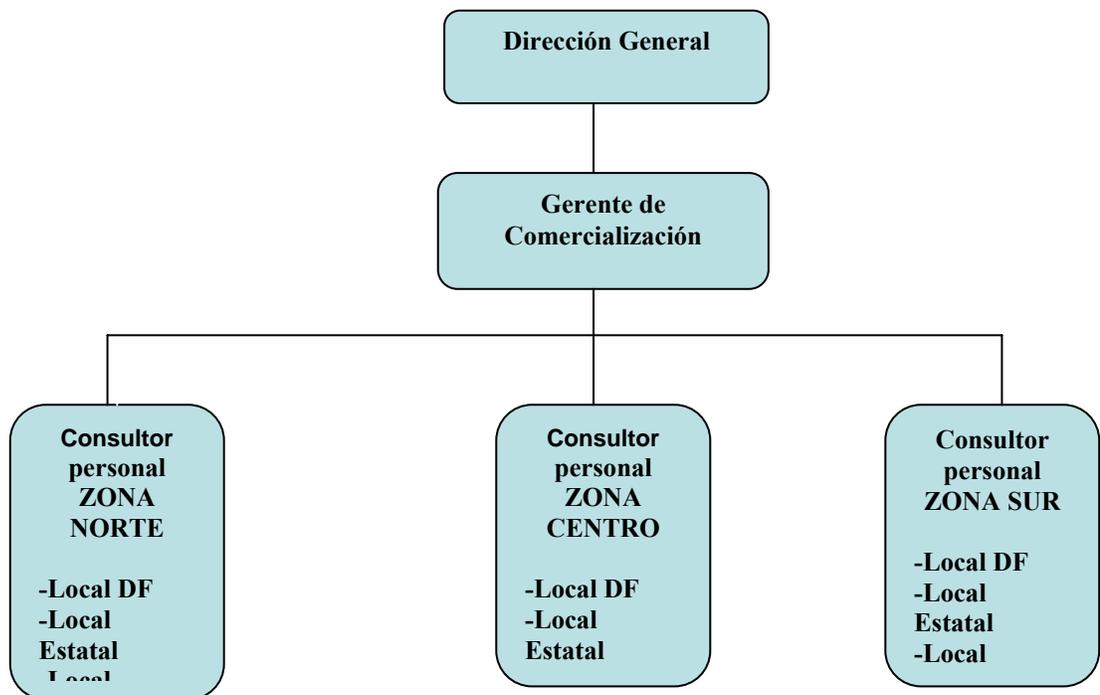
☰ POLÍTICAS GENERALES

- Actualizar por lo menos cada año la planeación
- Actualizar el organigrama cada que se incorpore un nuevo elemento a la empresa

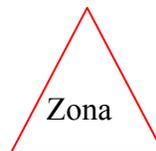
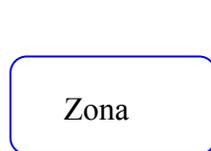
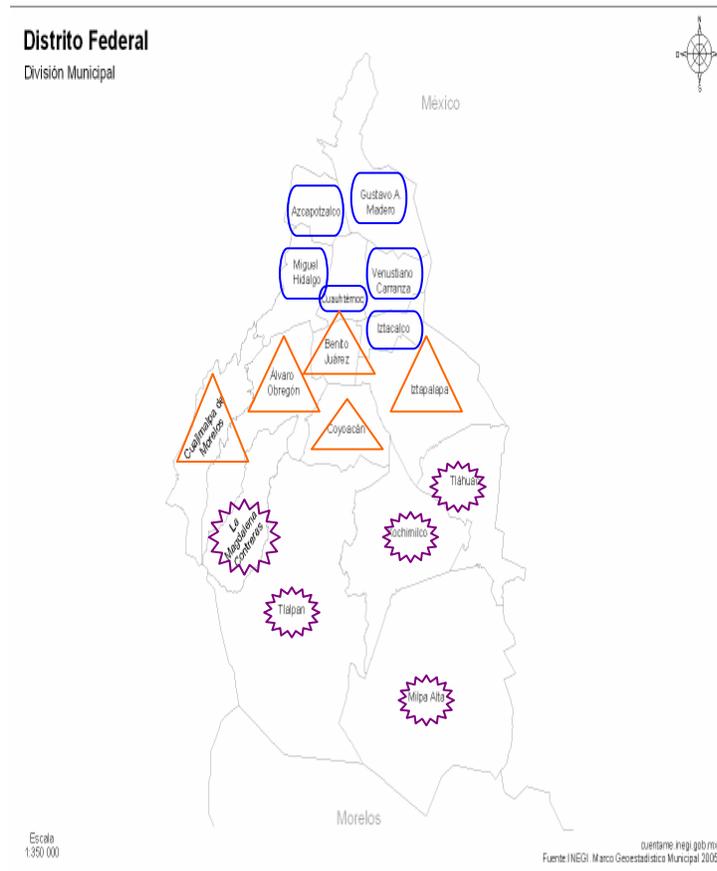
NOTA: Las políticas de ventas, serán mencionadas en el Manual de Capacitación de la Fuerza de Ventas

ACTIVIDAD	PERIODO												RESPONSABLE (S)	PERIODICIDAD														
	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6				MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12			
	SEMANAS			SEMANAS	SEMANAS																							
Desarrollo de contenido de herramientas de marketing de ventas	E																									ADMÓN DE CONTENIDOS	ACTIVIDAD ÚNICA.	
Desarrollo de aplicaciones en diseño y producción de herramientas	E																										DISEÑADOR, ADMÓN DE CONTENIDOS, GTE.	ANUAL.
Desarrollo de procesos para mantenimiento de	E																										GERENTE DE VENTAS, OPERACIÓN	CONSTANTE
Creación del portal general para presentación de los clientes	E																										ATENCIÓN A CLIENTE	ACTIVIDAD ÚNICA.
Actualización del portal	E																										GERENTE DE VENTAS	CONSTANTE
Segmentación de nuevos mercados	E																										GERENTE	CONSTANTE
Contratación de nuevos agentes de ventas	E																										GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	PERIODICA
Determinación de territorio de ventas	E																										GERENTE DE VENTAS	ACTIVIDAD ÚNICA.
Asignación de cuotas	E																										GERENTE DE VENTAS	PERIODICA
Contactar nuevos clientes vía telefónica, internet, y/o visitas	E																										ATENCIÓN A CLIENTE/GERENTE /CONSULTORES	CONSTANTE
Creación del Manual de Ventas	E																											ACTIVIDAD ÚNICA.
Actualización de Manuales	E																										GERENTE	PERIODICA
Implementación de bitácora para control de clientes y visitas de bitácoras	E																											ACTIVIDAD ÚNICA.
de ejecutivos de ventas	E																										GERENTE	PERIODICA
Optimizar con el cliente el terreno de ventas	E																										CONSULTORES/GERENTE, V.T.A.S.	CONSTANTE

Iniciaremos por explicar el nombre de consultor personal en vez de vendedor o ejecutivo de ventas, la decisión se tomo por que en realidad lo que se realiza durante este proceso en MEDIA SOLUTIONS es el de asesorar al cliente sobre los servicios que más le convienen, cuales son los que le ayudarán a tomar las mejores decisiones y como se deben utilizar para cumplir con el propósito del servicio. También se decidió incorporar 2 consultores* a la fuerza de ventas debido a que solo se cuenta con un consultor y el gerente, para desempeñar esta labor, además de que nos plantearon que tenían pensado hacerlo, es por eso que les proponemos contratar mínimo dos, para que cada uno trabaje en una zona distinta del Distrito Federal, ya que también asignada una zona específica para cada uno del personal de la fuerza de ventas, generando perdidas de tiempo, al recorrer grandes distancias de un cliente a otro, o también perdidas al momento de encontrar la ubicación en que se encuentra el cliente, por desconocimiento de la zona geográfica.



* Ver glosario





Año	n	Ventas	X	Ventas (X)	X2
2000	1	\$ 592,306.70	1	592306.7	1
2001	2	\$ 2,836,902.61	2	5673805.22	4
2002	3	\$ 5,518,339.18	3	16555017.54	9
2003	4	\$ 9,009,450.85	4	36037803.4	16
2004	5	\$ 9,400,725.16	5	47003625.8	25
SUMA	5	\$ 27,357,724.50	15	\$ 105,862,558.66	55

B	5	\$ 105,862,558.66	15	27357724.5	\$ 529,312,793.30
	5	55		275	

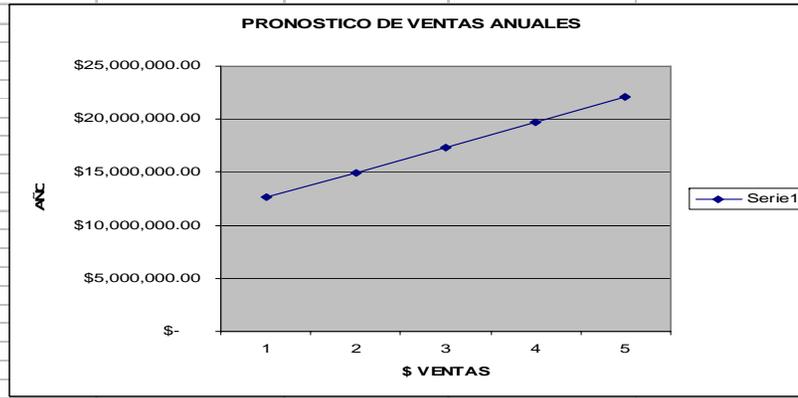
410365867.5	\$ 118,946,925.80	\$ 2,378,938.52
225	50	

A	27357724.5	2378938.52	15	35684077.8
		5		

-8326353.3	-1665270.66
5	

AÑO (n)	VENTAS PRONOSTICADAS	%	INCREMENTO EN VENTAS
2005 (6)	\$ 12,608,360.44	134.121147	34.12%
2006 (7)	\$ 14,987,298.95	118.867945	18.87%
2007 (8)	\$ 17,366,237.47	115.87303	15.87%
2008 (9)	\$ 19,745,175.98	113.698641	13.70%
2009 (10)	\$ 22,124,114.50	112.048201	12.04%

AÑO	VENTAS	%
2005	\$ 12,608,360.44	34.12
2006	\$ 14,987,298.95	18.87
2007	\$ 17,366,237.47	15.87
2008	\$ 19,745,175.98	13.7
2009	\$ 22,124,114.50	12.04





PRESUPUESTO DE VENTAS

Ventas del ejercicio anterior (Ventas 2006)		\$ 14,987,298.96
FACTORES ESPECIFICOS		
	-\$	
a) Ajustes	-1%	149,872.99
b) Cambio	5%	\$ 749,364.95
c) Crecimiento	3%	\$ 449,618.97
Presupuesto con factor especifico de ventas		\$ 16,036,409.89
FACTORES ECONÓMICOS		
	10%	\$ 1,603,640.99
Presupuesto hasta factores economicos generales		\$ 17,640,050.88
FACTORES ADMINISTRATIVOS		
	-1.80%	\$ 273,813.41
PRESUPUESTO DE VENTAS (2007)		\$ 17,366,237.47



CUOTAS DE LA FUERZA DE VENTAS

	NORTE	SUR	CENTRO	TOTAL
VENTAS 2006	\$ 2,997,459.79	\$ 7,493,649.48	\$4,496,189.69	\$ 14,987,298.96
% DEL POTENCIAL	20%	50%	30%	
PRONOSTICO DE LA VENTAS 07	\$ 3,473,247.49	\$ 8,683,118.74	\$5,209,871.24	\$ 17,366,237.47

CAPITULO IV: CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

4.1. Áreas De Capacitación De La Fuerza De Ventas

La capacitación es un desarrollo integral que la empresa proporciona a sus vendedores para mejorar en cuatro áreas: conocimiento, actitud, método y ejecución. Los manuales de ventas son los principales materiales de consulta de los agentes de ventas

Para que esta sea eficaz primero debe tomarse en cuenta a quién se va a instruir, la capacidad de la persona o personas de la empresa que lo van a impartir, o bien si será un externo el que lo hará, y por último los objetivos de la capacitación se deben fijar de tal manera que cubran las necesidades particulares de la empresa en lo referente a conocimientos y habilidades de ventas.

En cuanto a la capacitación de ventas existen dos tipos fundamentales:

- 1 Preliminar: Instrucción dada a todo individuo que se incorpore a una organización de ventas con objeto de inducirlo a su nueva labor y a la empresa.
- 2 Continuo: Después de sus enseñanzas básicas, los agentes de ventas deben quedar sometidos a una capacitación continua con el fin de actualizarse y mejorar sus técnicas y sistemas de venta.

4.1.1. Conocimiento De La Empresa.

El agente de ventas debe tener un amplio conocimiento del artículo que vende, de la organización a la que pertenece, de sus objetivos, del mercado, de los métodos de distribución y sobre todo, estar muy informado sobre las necesidades de los consumidores y de cómo obtener oportunidades de estas, de ahí la importancia de que los nuevos integrantes de la fuerza de ventas tengan un amplio conocimiento de la empresa pues esto les brindara confianza sobre el producto que están ofreciendo y, en caso de que el cliente tenga una duda con respecto a la empresa, el vendedor tendrá los argumentos necesarios para disiparlas; este conocimiento también les dejara en claro que es lo que la empresa espera de ellos y que es lo que ellos obtendrán de la misma. Esta parte es recomendable darla a conocer al inicio de la capacitación y debe contener los siguientes puntos preferentemente:

- Historia de la empresa.

- Categoría Económica.
- Políticas y procedimientos.
- Organigrama.
- Volumen de ventas y tablas de precios.
- Servicios que ofrece la empresa.
- Sistemas y canales de distribución.

4.1.2. Conocimiento Del Producto.

El conocimiento del producto significa conocer no solo como se fabrica, sino también como se usa, su mantenimiento, ventajas y desventajas, etc. para poder desarrollar la labor de venta con éxito. Ya que es fundamental que el producto o servicio correcto se aplique a las necesidades únicas de cada cliente, y en el caso de que surja una duda el vendedor tendrá la seguridad de poder atacarla y cerrar la venta sin problema.

Las compañías que fabrican productos técnicos, como computadoras y otras compañías relacionadas con la tecnología, dedican más tiempo en éstos temas que los fabricantes de productos no técnicos. Y otras, dedican mucho tiempo a instruir a sus vendedores en los productos y servicios para servir mejor a los clientes.

El vendedor se puede apoyar en: catálogos, folletos, asesorías de los técnicos; en esta última se podrán exponer teórica y prácticamente algunas situaciones que el producto puede presentar, con el objetivo de que los vendedores sean capaces de resolver dicha situación. Las situaciones a las que nos referimos pueden ser: en tiempo de entrega, funcionamiento, servicio, mantenimiento y garantía; varían según el tipo de producto.

4.1.3. Conocimiento Del Mercado.

Mercado esta integrado por el total de individuos u organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio, estos difieren en uno o mas aspectos, pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y practicas de compra, cualquiera de estas variables pueden servir de criterio para dividirlo (segmentarlo).

El mercado se puede dividir en tres tipos:

- 1 De servicios.
- 2 Industrial.
- 3 De consumo.

Para poder aprovechar nuestro mercado es necesario dividirlo. La segmentación del mercado consiste en tomar el mercado total de un producto y dividirlo en varios sub-mercados, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en sus aspectos importantes. Estos son algunos tipos de segmentación de mercado:

- a) Geográfica.-Se divide por regiones
- b) Demográfica.- Se agrupa en base a sexo, edad, cultura
- c) Psicográfica.- En base al estilo de vida o personalidad de los individuos.

Las empresas a menudo especializan su fuerza de ventas por industria o por cliente. La ventaja de especialización por mercado es que cada fuerza de ventas puede hacerse experta en las necesidades de clientes específicos, y su principal desventaja es que los clientes están dispersos por todo el país, lo que exige desplazarse mucho.

En este tema es fundamental el departamento de Investigación de Mercados, el cual proveerá a la fuerza de ventas de información sobre este:

- *Posición de la empresa en el mercado*
- *Posición que ocupa el producto en el mercado*
- *Mercado meta y segmento de mercado*

Si el consumidor compara con la competencia, el vendedor puede marcar la diferencia con respecto al producto o liderazgo de la empresa y sabrá como persuadir al segmento de mercado designado, debido a que tiene conocimiento del mismo previamente. Las empresas establecidas necesitan modificar la estructura de su

fuerza de ventas cuando cambian el mercado y las condiciones económicas. Se debe tomar en cuenta las oportunidades de mercado que son originadas por el mismo; en ocasiones pueden ser generadas por una empresa o sector determinado, ya sea que se presenten por el movimiento natural del mercado o por la conducta del consumidor; de manera que la empresa debe preparar a su fuerza de ventas y estar en constante capacitación.

4.1.4. Conocimiento De La Competencia.

El concepto de competidor se refiere a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios, así como a las que participan en el mercado con funciones similares. Es una forma de organizar los mercados y permite determinar los precios y las cantidades de equilibrio.

La competencia tiene su origen a causa del consumidor. Todos los esfuerzos del mercadeo sacados adelante por las empresas competidoras, son hechos para influir en los pensamientos y actitudes de los consumidores, así como en sus decisiones y acciones al comprar, la competencia se desarrolla en la mente del comprador. La competencia esta diseñada para presentar una mezcla de bienes y servicios que hará que el consumidor decida.

El punto de vista económico de la competencia es de dos formas perfecta e imperfecta.

Perfecta: existe cuando ningún verdadero comprador es lo suficientemente grande o fuerte para ejercer una influencia apreciable sobre el mercado. Las siguientes condiciones crean la competencia perfecta:

- a) Un gran número de compradores y vendedores.
- b) Libertad de entrada y salida del mercado.
- c) Conocimiento exacto por parte de compradores y vendedores.
- d) Decisiones racionales en compra y venta.

Imperfecta: existe en cualquier mercado donde están ausentes una o más de las condiciones de la competencia perfecta. Las dos desviaciones de la competencia imperfecta mas comunes son:

- a) Un número limitado de compradores y vendedores.

b) Producto diferenciado.

La competencia es la característica más importante del comportamiento de los negocios de la economía. La importancia del precio es un elemento diferenciador que induce a los consumidores a preferir el producto de una empresa en particular por la sola razón de las diferencias de precios, además de la garantía de alta calidad, de la rapidez en el servicio, el buen trato, etc.

La Competencia es la única variable del entorno organizacional que existe con la premisa natural de causar daño a los intereses del Negocio y, por ende, de la empresa. Ninguna otra variable del medio ambiente tiene este propósito en específico, aún cuando muchas pueden llegar a tener este efecto. Como efecto de la competencia las organizaciones empresariales se desenvuelven en el marco de un perpetuo conflicto, y todo el ordenamiento de su gestión interna está obligado a desarrollarse en función de esta realidad.

4.2. Técnicas De Ventas.

Existen diferentes técnicas de ventas, la mayoría de las empresas le dan considerable importancia a la enseñanza de estas. El entrenamiento en las técnicas de venta puede ser útil para: prospectar clientes, captar su atención e interés, las mejores formas de tratar las objeciones más comunes, y como cerrar una venta. Existen varios tipos de técnicas las cuales trataremos a continuación.

4.2.1. Aida

Se forma con las iniciales de los conceptos de las palabras: *Atención, Interés, Deseo y Acción*; esta fórmula nemotécnica fue inventada hace aproximadamente cien años y actualmente se sigue utilizando. La cual dice que para comprar algo, psicológicamente pasamos a través de los mismos cuatro estados de ánimo o actitudes mentales con respecto a la oferta. Es de lógica elemental saber que para llegar a la Acción de comprar algo es necesario Desear el producto o servicio. No se desea algo que antes no hemos observado con Interés, como tampoco es posible interesarse por algo si antes no capta nuestra Atención. Esta técnica se define de la siguiente manera:

Atención: Es la aplicación de la mente a un objeto, y también es despertar la curiosidad. Se otorga a aquello que tiene relación con nosotros. El objetivo primordial dentro de las ventas es crear un estado receptivo en el prospecto o cliente, que le permita escuchar, atender y asimilar la exposición de la oferta que le está haciendo el vendedor.

Interés: Podemos definirlo como una Atención continua sobre algo, como una forma de curiosidad no satisfecha. Desde el punto de vista psicológico, el interés es un impulso cognoscitivo que mueve a la acción y que generalmente, surge por la asociación de algo que no es familiar, o bien es un hecho psíquico de relación de sujeto a objeto, de duración variable, que se caracteriza por la implicación de la total actividad del sujeto.

El vendedor tendrá que percibir el tipo de interés bajo el que actúa ese prospecto en particular y en las circunstancias del momento. Debemos despertar el interés con la oferta y mantenerlo durante todo el resto de la entrevista. Si atendemos y entendemos las **objeciones** y sugerencias, nos servirán de guía para retornar a nuestra línea de argumentación. Para conservar el interés del prospecto, el vendedor debe ser siempre sincero, hacer pausas en la habilidad, conservar siempre un segundo aire, insistir y repetir suficientemente lo bueno de las ventajas y saber manejarse sin dar el precio.

Deseo: Este paso consiste en mostrar y convencer. Una Demostración es exponer el producto en uso, destacando los beneficios que proporcionará al comprador, o bien el servicio a través de folletos, videos, catálogos, etc; pues .una cosa es estar convencido de la bondad de un producto y otra diferente es estar persuadido de la conveniencia de su adquisición y como esta actitud influye y gravita definitivamente en las motivaciones personales del prospecto, habrá que destacarlas, identificarlas y actuar sobre ellas. Psicológicamente hablando, el deseo es el impulso activo hacia la realización de una idea, o bien el estado de equilibrio debido al cual nos damos cuenta de que nos falta algo y que tenemos un impulso activo para restablecerlo.

Acción: en esta fase el prospecto se encuentra previamente preparado, convencido, persuadido y ya se han eliminado todos los obstáculos que pudieran surgir durante todo el proceso. Es el momento en que se toma la decisión de poseer y disfrutar la oferta que se le ha formulado, es el momento del cierre o remate, es el momento solemne de la acción de comprar

4.2.2. Pda:

Que significa Presentación, Deseo y Acción.

Presentación: es el acercamiento psicológico e incisión de la entrevista con la sugerencia de la oferta en forma tal que produzca comodidad. Momento de crear y provocar en el prospecto una imprescindible curiosidad para obtener la atención del prospecto. Las primeras 20 palabras y los primeros 20 segundos de la venta deben ir dirigidos a provocar curiosidad para obtener la atención del prospecto.

Deseo: es el momento de crear deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta. Una Demostración es exponer el producto o servicio en uso, destacando los beneficios que proporcionará al comprador el adquirirlo, una cosa es estar convencido de la bondad de un producto y otra diferente es estar persuadido de la conveniencia de su adquisición y como en esta actitud influyen y gravitan definitivamente las personales “motivacionales” del prospecto, habrá que detectarlas, identificarlas y actuar en consecuencia. Se debe crear la sensación de que ya tiene el bien o servicio, y con esto ya tiene la solución que le brinda el mismo.

Acción: en esta fase el prospecto se encuentra previamente preparado, convencido, persuadido y ya se han eliminado todos los obstáculos que pudieran surgir durante todo el proceso. Es el momento en que se toma la decisión de poseer y disfrutar la oferta que se le ha formulado, es el momento del cierre o remate, es el momento solemne de la acción de comprar.

4.2.3. Praincodereci:

PRcontacto: es el paso preliminar del proceso de venta. Se lleva a cabo en forma anticipada y supone “La obtención del mayor acumulo posible de datos sobre el prospecto, a fin de conocerlo mejor y asegurar las posibilidades de éxito de la operación”. Con la seguridad que da al vendedor el conocer a su prospecto y saber de sus necesidades se comienza con el desarrollo de los pasos de la venta.

PResentación: es el momento de crear y provocar en el prospecto una imprescindible curiosidad para obtener la atención del prospecto. Las primeras 20 palabras y los primeros 20 segundos de la venta deben ir dirigidos a provocar curiosidad para obtener la atención del prospecto.

Atención: el objetivo primordial de este paso es el de crear un estado receptivo en el proceso sobre el producto o servicio que se le está ofreciendo al prospecto le debe permitir escuchar, atender y sobre todo, asimilar la exposición de la oferta.

Interés: el interés es un impulso que surge como una precisión interna que mueve, el vendedor debe presentar inteligentemente los argumentos de ventas, donde podrá exponer ideas, beneficios y servicios en relación con el satisfactor, objeto de la entrevista.

Convicción: la convicción consiste en la presentación de pruebas, hechos, demostraciones que corroboran las afirmaciones de la argumentación presentada anteriormente. Aquí podemos utilizar la palabra raciocinio, ya que el prospecto actuará con la razón debido a las pruebas demostradas por el vendedor. La convicción mantenida y aumentada se convierte en:

DEseo: es el momento de crear deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta. Una cosa es estar convencido de la bondad de un producto y otra diferente es estar persuadido de la conveniencia de su adquisición y como en esta actitud influyen y gravitan definitivamente las personales “motivacionales” del prospecto, habrá que detectarlas, identificarlas y actuar en consecuencia.

Resolución: Cuando ha llegado la resolución el prospecto siente el deseo de la posesión o disfrute de la oferta, pero el antagonismo con la inclinación a adquirir la oferta, aparecen una serie de resistencias naturales. Los prospectos quieren comprar, pero solo después de eliminar ciertos obstáculos que se presentan o ellos mismos gustan de interponer. Precisamente para esto está el vendedor para eliminar dichos obstáculos, “es el momento de desvanecer los obstáculos que se interponen en la toma de decisiones, para la posesión o disfrute inmediato de la oferta.

Cierre.- Es el momento de la adopción de una decisión positiva para la posesión o disfrute de la oferta. Este paso implica que el prospecto, que se encuentra convencido y persuadido, toma la decisión de adquirir lo que se le ofrece. Es la verdadera función al lograr un pedido.

4.3. Elaboración De Manuales De Capacitación De La Fuerza De Ventas.

El capacitar a la fuerza de ventas en la actualidad es fundamental por que no se puede, como en tiempos pasados abandonar a su suerte al vendedor, hoy la preparación de la fuerza de ventas se debe realizar profesionalmente y debe ser programada, en forma tal que sea mas practica, siendo necesario que el capacitador conozca no solo las técnicas para vender si no también de las políticas, productos, y servicios de la empresa, del trabajo que va a desarrollar con sus funciones y obligaciones, la publicidad y promoción que se esta efectuando, el mercado y los clientes.

Las capacitación permite a la empresa obtener aumentos en volumen de ventas, menor tiempo a la especialización de los vendedores nuevos, se simplifica la supervisión, se eliminan las pérdidas por equivocaciones de los vendedores, se requiere menor fuerza para cubrir los territorios, se da mejor servicio a los clientes, se aumenta el éxito de la fuerza de ventas y se disminuye la rotación de los vendedores. En esta época el vendedor tiene que ser un especialista y el dinero y tiempo que se dedique a capacitarlo se recuperar con creces.

El objetivo general de todo adiestramiento en ventas es que éstas y sus beneficios aumenten; los fines específicos de un programa deben ser: aumentar las unidades de ventas, vender productos de un mayor precio, introducir otros nuevos, hacer frente a la competencia, realizar mejores presentaciones de ventas, lograr un mercadeo mas eficaz, conseguir un mayor número de clientes, orientar a los agentes de ventas de accesorios, perfeccionar el trabajo misionero, reducir las bajas de la fuerza vendedora, entre otros.

El análisis del trabajo de ventas debe incluir, además de la descripción o explicación detallada de las obligaciones del agente, la lista de cualidades personales necesarias para realizar el trabajo como: edad, características físicas, valores de la personalidad, educación.

Las dificultades de los agentes de ventas pueden ser:

- 1 De la personalidad.
- 2 Del sistema.
- 3 Técnicas para vender.
- 4 Del producto.

El adiestramiento en ventas comprende tres áreas generales:

1. Conocimientos: los conocimientos que necesita un agente se refieren a la compañía, a su producto, de servicio, al trabajo de ventas, a sus políticas, a sus normas prácticas, a la instalación y servicio, al cliente, y a la publicidad y a la promoción.
2. Destreza: enseñanza de las técnicas de venta como, entrevistas iniciales, comunicación con los compradores, realización de demostraciones, métodos para contrarrestar la competencia, cierre de ventas, creación de buena voluntad, mantenimiento de buenas relaciones con los clientes.
3. Actitudes de ventas: algunos de los asuntos que se incluyen en el entrenamiento de actitudes positivas por parte de los agentes son: el adiestramiento en la preparación física y en la eficiencia personal, para mejorar las relaciones personales.

Programa de capacitación.

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

- Aumentar las ventas.
- Vender productos nuevos.
- Hacer frente a la competencia.
- Lograr mayor participación en el mercado.
- Conseguir mayor número de clientes.
- Lograr mejores presentaciones de venta.

- Incrementar las demostraciones.
- Coordinación con otros departamentos.
- Conocimiento de los productos y servicios.
- Conocimiento de políticas generales.

Una vez que ya se determinaron los objetivos de acuerdo con las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, formulemos por escrito un plan de capacitación, en el cual se incluyan las etapas para concluir la capacitación así como el tiempo requerido y un seguimiento para el personal que vamos a capacitar. Al personal de nuevo ingreso le daremos la primera etapa que sería la iniciación.

Áreas generales de la capacitación.

La capacitación de ventas comprende dos áreas generales que son el conocimiento y la habilidad, en ésta se requieren diferentes métodos de capacitación y son:

ÁREA DE CONOCIMIENTO	ÁREA DE HABILIDADES
A.- Conocimiento de la empresa.	A.- Habilidad para lograr entrevistas.
B.- Conocimiento del producto y/o servicio.	B.- Habilidad para iniciar entrevistas.
C.- Conocimiento de la Competencia.	C.- Habilidad para demostraciones.
E.- Conocimiento de Clientes.	D.- Habilidad para el cierre de ventas.
G.- Conocimiento del Mercado.	
H.- Conocimiento del Territorio.	

La capacitación puede realizarse en grupo o individualmente de acuerdo a las necesidades, objetivos y recursos con que cuenta la empresa.

La capacitación en grupo: comprende demostraciones, representaciones o simulacros, conferencias, discusiones y foros. Este sistema es el más comúnmente utilizado ya que es el más económico y rápido puede emplearse con más personas y es eficaz para explicar todo lo que tenga que ver con el producto, sus

aplicaciones y con las políticas de la empresa como son créditos, precios, servicios en fin, lo referente a todos los aspectos antes mencionados. El programa de capacitación debe tener grados según la experiencia y educación de los vendedores.

Hay cuatro niveles que son:

- A.- La introducción o instrucción elemental.
- B.- La capacitación a los vendedores experimentados.
- C.- La información avanzada.
- D.- Capacitación para los supervisores.

La duración de la capacitación será de acuerdo a las necesidades y experiencia de la fuerza de ventas, es recomendable que el programa lleve una continuidad para ir desarrollando al personal con el propósito de tener ejecutivos en proyecto. También es importante valorar constantemente la eficiencia del programa de capacitación y el mejor control serán los resultados en la realización de la venta.

La capacitación de los vendedores traerá beneficios que en poco tiempo podremos comprobar y lo advertiremos en aumento de las ventas, en la reducción de gastos, en la disminución de devoluciones, en un equilibrio mejor de las ventas en las líneas de productos, en una baja rotación de los vendedores. Por lo tanto es de vital importancia preparar el plan de capacitación para obtener dichos beneficios lo más pronto posible.

4.4. Elaboración De Manuales De Políticas Y Procedimientos De La Fuerza De Ventas.

Establecimiento de procedimientos. Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre estos se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

Las políticas ayudan al administrador en una organización compleja. Permiten tomar decisiones en forma automática, con lo que el gerente queda libre para concentrarse en problemas poco frecuentes. También proporcionan uniformidad a lo largo de la empresa y simplifican el control de los vendedores y las comunicaciones con ellos. Algunas políticas comunes en la administración de ventas incluyen códigos de vestido, ética, devolución de artículos, convenciones sobre precios y comercio, políticas antimonopolios y cumplimiento de programas de acción afirmativa cuando se contrata, asciende, compensa o despide a los vendedores.

El contenido del manual puede ser ajustado a las necesidades de la empresa, la información básica es la siguiente:

Índice

- Introducción.
- Objetivos del manual de políticas y procedimientos.

Parte I (Políticas).

- Generales.
- Horarios de recepción de posturas.
- Vigencia de las ordenes.
- Recepción y registro de ordenes.
 - Por medio de apoderados.
 - Por medios electrónicos.
 - Modificación/Cancelación de ordenes.
- Ejecución de Ordenes.
- Asignación de Operaciones.
 - En general.
 - Ordenes globales y paquetes.
- Información a la clientela.
 - Folletos informativos.
 - Constancias.

- Confirmaciones.
- Consultas por medios electrónicos.

Parte II (Procedimientos).

- Recepción y registro de ordenes.
- Modificación o cancelación de ordenes.
- Ejecución y asignación de operaciones.
- Corrección de operaciones.
- Liquidación de operaciones incumplidas.
- Contingencias.

Parte IV.

- Casos prácticos.
- Bibliografía.

4.5 Clínicas De Venta.

Es un sistema de control para el cumplimiento de los lineamientos que realizan continuamente los vendedores o personal de la empresa para el logro de los objetivos de venta. Su punto principal es la realización de una evaluación , en la cual se obtendrá información concreta para que la empresa se desarrolle adecuadamente, por eso es necesario que se realicen clínicas de venta constantemente, en las que se expone de manera personal casos ficticios de posibles situaciones o casos experimentados con clientes y prospectos.

Esta se hace en una reunión con una o mas personas que se encargan de supervisar, analizar y corregir errores que se presentan o realizan los vendedores en los procesos de venta y que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de venta. El entrenamiento puede ser individual o colectivo; se recurre al entrenamiento colectivo cuando constantemente en varios de sus vendedores:

- El mismo desfase entre lo que debe hacerse para tener resultados óptimos y lo que se hace

actualmente,

- Una voluntad real de progresar (por lo menos en los líderes del grupo)

Una clínica de ventas te prepara para desarrollar y dominar las habilidades de comunicaciones frente a frente, así como de venta persuasiva del vendedor para conocer al cliente, y lograr resultados efectivos en ventas. Esta dirigida a personas vinculadas a los negocios, que quieran conocer nuevas técnicas de venta. Además el entrenador va a asociar a los vendedores competentes, pues estos aportaran su experiencia a los del equipo.

Primero el supervisor o encargado de la evaluación realiza un análisis de factores internos y externos a la empresa que son considerados los que constituyen un obstáculo en el desarrollo de la venta.

Los obstáculos son internos cuando existe una discrepancia entre lo que practica el personal de ventas y el proceso que se debe seguir, así como también la falta relación y comunicación que debe existir entre el personal de los demás departamentos que integran la empresa.

Los obstáculos son externos cuando se identifica que son factores ajenos a la empresa pero logran obstaculizar el proceso para realizar las actividades planeadas por la misma empresa y sus vendedores. Estos factores pueden ser causados por el gobierno, las comunidades, los proveedores, clientes, etc.

Antes del entrenamiento se le debe informar a los vendedores:

- Objetivo del entrenamiento:(De forma verbal o escrita), este debe ser preciso para lo cual se debe partir del principio de que a menudo son los detalles los que marcan la diferencia, se debe tener especial atención al observar a nuestros vendedores y ver en que parte del proceso de la venta se tropiezan para ejercer acciones específicamente dirigidas a corregir este paso para lograr nuestros objetivos

Método de evaluación.

- **Precisión de la intensidad de la evaluación:** consiste en analizar hasta que grado son satisfactorias las actuaciones de las políticas de venta y sus programas, es decir, apreciar las diferencias entre lo planeado y lo obtenido. La función de evaluar generalmente la lleva a cabo una persona especializada interna o contratada externamente, con acceso a información de registros y reportes de venta, estados financieros, entre otros.
- **Diseño de una evaluación correctiva:** es la más sensible a cambios bruscos en las condiciones internas y externas del organismo, ya que estos fenómenos son los que pueden distorsionar los resultados de las acciones emprendidas por los vendedores.
- **Evaluación de las desviaciones:** requiere de comparación y precisión de las causas que desvían a los vendedores del camino en la realización de sus funciones de venta.

Análisis de las desviaciones: requiere de una comparación muy minuciosa para establecer la magnitud y ligar todos los elementos que le son relativos.

Causales de las desviaciones: representan el aspecto más importante del análisis para poder remediar en su origen los motivadores de las desviaciones. De no realizar ajustes de fondo se pueden repetir en los subsecuentes procesos de venta con los clientes o prospectos.

Interrelación de las desviaciones: se deben cuestionar todos los principios de administración con base a su comportamiento en la empresa, y sobre todo es importante vigilar la interdependencia de los factores para poder asegurar una causa y contra atacar su efecto.

Determinación de las consecuencias de las desviaciones negativas: en casi todos los casos afecta una a una planeación bien diseñada, pueden establecerse límites negativos hasta un 10 %, en mayor proporción, se llega a producir una reacción en cadena de muy difícil predicción, como una pronunciada baja en las ventas.

Inmovilidad burocrática: todas las desviaciones pueden derivar en un sistema complejo que causa arteriosclerosis en la movilidad de la empresa.

La administración al evaluar los objetivos utiliza información proporcionada en los controles y se asegurara que las equivocaciones sean eliminadas y que se cumplan los planes y programas con gran productividad.

El supervisor o la persona encargada de evaluar, se basa en las actuaciones que han acontecido hayan sido las planeadas, con los lineamientos y procesos establecidos por la empresa.

La evaluación tiene por objeto anotar las debilidades y errores, con el propósito de corregir y evitar futuras repeticiones de las fallas de los vendedores.

La evaluación del personal es una forma especial de análisis, aplicado después de los hechos, con el fin de determinar si las acciones tomadas por los vendedores son las adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos de venta.

Un evaluador debe analizar cuidadosamente aspectos de los vendedores como:

- 1 Comprensión de información.
- 2 Conocimiento de la empresa.
- 3 Conocimiento del mercado.
- 4 Habilidad de análisis.
- 5 Habilidad para asesorar a clientes (conocimiento del producto).
- 6 Habilidad para la retroalimentación de información.
- 7 Habilidad de negociación.
- 8 Habilidad para el cumplimiento de objetivos.
- 9 Habilidad para el control de las ventas.
- 10 Habilidad de presentación.
- 11 Habilidad de organización de tiempo.
- 12 Habilidad de planeación de visitas.
- 13 Comprensión de técnicas de venta.
- 14 Habilidad de investigación de prospectos.
- 15 Habilidad de observación.
- 16 Habilidad de organización de tiempo.
- 17 Habilidad de planeación de visitas.
- 18 Comprensión de técnicas de venta.
- 19 Habilidad de investigación de prospectos.
- 20 Habilidad de observación.

Parte de la información en la que se basa el evaluador es en los Controles de Hojas de Trabajo de la empresa:

- 1 Control de ventas (facturas y notas de mostrador).
- 2 Control de visitas.
- 3 Control de levantamiento de pedidos.
- 4 Control de almacén (entradas y salidas de productos).
- 5 Hoja de quejas y subgerencias.

Parte de la información en la que se basa el evaluador es en los Controles de Hojas de Trabajo de la empresa:

- Control de ventas (facturas y notas de mostrador).
- Control de visitas.
- Control de levantamiento de pedidos.
- Control de almacén (entradas y salidas de productos).
- Hoja de quejas y subgerencias.

A continuación se vera un tipo de temario, con el que se puede llevara acabo una clínica de ventas

1. El arte de escuchar en la venta.
2. Planificación de la entrevista con el cliente para escuchar profesionalmente.
3. Cómo mejorar los hábitos de escuchar con atención.
4. El cierre de la venta.
5. Como vender a clientes difíciles.
6. Detectando las necesidades del cliente.
7. El manejo de objeciones.
8. Advertencia para los representantes de ventas.
9. ¿Por qué compra la gente?.
10. Soy tu cliente: recuérdame.

11. Ventas con éxito.
12. Servicio al cliente: estrategias para el éxito.
13. Como tratar con clientes difíciles.

1. El Arte De Escuchar En La Venta

Casi todos estaríamos dispuestos a admitir que es mejor hablar que escuchar. El hecho es que se ha demostrado que el escuchar es algo activo. La mayoría escuchamos apenas con un 20 % de eficiencia. No podremos tener éxito como vendedores si solo escuchamos una quinta parte de lo que se está diciendo. Las ventas efectivas requieren destrezas efectivas en el arte de escuchar. El *saber escuchar es la clave del arte de vender que nos permite determinar lo que el cliente desea y necesita*. Si no dominamos este arte no podemos poner en práctica nuestras otras destrezas. Antiguamente se pensaba que los vendedores debían ser personas muy hábiles y diestras en el arte de hablar, no en el de escuchar. Por otra parte, *si escuchamos demasiado y no hablamos lo suficiente, podemos perder el control de la entrevista* de ventas. En nuestra actividad de vendedores, no solemos participar en este tipo de conversaciones; tenemos, en cambio, un propósito que nos empeñamos en alcanzar: determinar si nuestro producto cumple con las necesidades del cliente. Por lo tanto, tenemos que ser directos.

Es posible que la interferencia del medio ambiente escape a nuestro control, aunque el vendedor puede aprovechar también esta interferencia. Sin embargo, sí podemos controlar las distracciones que surgen de nosotros mismos; como por ejemplo la atención dividida, al tratar de hacer demasiadas cosas a un tiempo, nos colocamos y colocamos al cliente en una posición injusta, hay otro obstáculo que puede tener su origen en nosotros mismos; cuando hablamos con nosotros mismos comprometemos nuestra capacidad de escuchar al cliente. Es evidente que debemos hacer planes anticipados, pero debemos evitar hacerlos mientras nos esté llegando información importante.

Donde se inicia el proceso activo de escuchar con eficiencia. Comienza incluso antes de que nos encontremos con el cliente. Antes de efectuar una visita debemos preparar la información de base de la cuenta, es necesario prever preguntas y objeciones que podamos esperar del cliente y tener preparadas las posibles respuestas a las mismas.

Como preguntar Al saludar al cliente, debemos procurar formarnos una idea global de su situación haciéndole preguntas abiertas de carácter general. Las respuestas nos darán un contexto global dentro del cual podremos profundizar más adelante para obtener detalles.

La importancia del contacto visual y el tomar notas. Mientras escuchamos al cliente conviene mantener el control visual y ofrecer confirmación verbal y no verbal de que estamos escuchándolo. Podemos beneficiarnos de palabras "inadvertidas" que pueden ofrecernos un ángulo para una venta exitosa. En ocasiones conviene tomar notas, aunque éstas deben limitarse a hechos y cifras.

Debemos descubrir lo que el cliente realmente quiere. Frecuentemente los clientes expresan en forma verbal lo que creemos que quieren y no lo que realmente quieren. Un vendedor debe darse cuenta de que los clientes tienen problemas para expresar qué es lo que necesitan y lo que desean y puede llevarlos a ver la casa que sabe que les va a gustar. Al escuchar y observar atentamente al cliente podemos ayudar a reconocer un mensaje no expresado y a solucionar el problema.

La estrategia de aprovechar las interrupciones Claro que cualquier interrupción puede ser una molestia o una oportunidad para descubrir una información esencial para una venta exitosa. Esta técnica consiste en recopilar información, una vez reunida durante la preparación de la visita y durante la entrevista misma, para lograr una imagen coherente de la situación del cliente. Una vez logrado esto llega el momento de buscar detalles que nos puedan ayudar a cerrar la venta. Finalmente, tenemos que darle al cliente nuestra información de retorno para determinar si los datos que hemos reunido son correctos. A esto se le conoce como ***proceso de verificación*** y sirve para confirmarle al cliente que lo hemos estado escuchando con atención.

2. Planificación De La Entrevista Con El Cliente Para Escuchar Profesionalmente

Antes de visitar a un cliente, es necesario plantearnos varias preguntas sobre las circunstancias de la visita:

1. ¿ Cuáles son los hechos específicos de la entrevista ?. Debemos averiguar cuanto sea posible acerca de las operaciones del cliente; el volumen de sus negocios, el tiempo que lleva trabajando y sus planes para desarrollo y expansión. Si se trata de un cliente establecido, debemos estar enterados de nuestra historia mutua. Si se trata de una nueva cuenta, debemos averiguar con otros para obtener datos sobre el cliente.

2. ¿ Qué sabe el cliente de mi producto o servicio ? Debemos preparar la entrevista teniendo en cuenta el nivel de conocimientos del cliente para poder dedicar nuestro tiempo a escuchar y a resolver problemas. También debemos estar preparados y tener las respuestas para preguntas previstas sobre costos, formas de pago y otras áreas relacionadas con nuestro producto o servicio.

3. *¿ Qué actitud tiene el cliente hacia mi producto o servicio ?*. Ha tenido malas experiencias previas con mi producto o con otros productos similares ó Con mi compañía? Estas son preguntas que tenemos que plantearnos antes de visitar al cliente; De lo contrario, se nos irá la mayor parte del tiempo en quejas y no estaremos preparados para hacer frente a las objeciones del cliente.

4. *¿Cuál será la actitud del cliente hacia mí ?*. Hay muchas razones por las que el cliente puede tener una actitud negativa hacia nosotros. Puede ser por una mala experiencia previa con alguna persona de nuestra compañía; O porque el cliente tiene prejuicios contra nosotros por razones menos lógicas. En cualquier caso, es absurdo enfrentarse a una situación negativa sin tener una estrategia preparada.

5. *¿ Qué antecedentes o experiencias compartidas podemos tener en común ?*. Esta es una información muy útil que nos puede preparar el terreno para un interrogatorio y un análisis de carácter general. Un tipo de "charla" suele ser útil par abrir puertas.

6. *¿Cuál será la tónica de la entrevista ?* Debemos estar seguros de tener información sobre situaciones previas. También debemos conocer el estado actual y la posición financiera del cliente para poder manejar estos factores e impedir que se conviertan en obstáculos.

Una elaboración previa de planes efectivos nos impide quedar atrapados de improviso y tener que inventar una solución sobre la marcha. Al prepararnos, lograremos: primero determinaremos la dirección que deseamos darle a la entrevista, y, segunda, nos permitimos dedicar nuestro tiempo a escuchar al cliente. Esto aumenta nuestras probabilidades de poder detectar las verdaderas necesidades del cliente.

Observación

Hay dos clases de comunicación: la verbal y la no verbal. Al escuchar acumula comunicación verbal y la observación es el instrumento que nos permite acumular la comunicación no verbal.

Va más allá de la conversación real. Al observar el lugar donde el cliente desarrolla sus negocios, podemos enterarnos de muchas cosas: de su situación, capacidad para pagar y de su autoridad para comprar. Todos estos hechos son indispensables para cerrar una venta y para determinar la orientación de la entrevista. El tomar notas, puede ser útil. Esto nos preparará con la opción de que si el cliente no responde a nuestro primer abordaje, podemos cambiar de rumbo diciendo, " a propósito he visto que..." Por lo general el cliente responde a este tono de interés personal.

El Interrogatorio

El interrogatorio es parte importante del arte de escuchar con efectividad. El hacer la pregunta adecuada en el momento preciso nos permitirá determinar las verdaderas necesidades del cliente. Debemos recordar que el hacer preguntas, no importa qué tan hábilmente, es inútil a menos que se combine con una buena capacidad de escuchar. Debemos concentrarnos en descubrir cuál es "el mensaje secreto" del cliente y solo podremos determinar esto si prestamos mucha atención a lo que se nos dice.

Hay cuatro clases de preguntas que debemos hacer en orden cronológico para obtener información sobre las necesidades del cliente:

1. **Carácter general** que establecen nuestro interés por la situación del cliente.
2. **Carácter específico** que sirven para determinar la forma en que el cliente piensa utilizar nuestro producto o servicio y nos suministra datos exactos.
3. **Inquisitivas** que determinan las necesidades. Una pregunta inquisitiva, es, por ejemplo, "Desea usted algo similar al modelo B2000?" o "¿Le interesaría este material si se pudiera conseguir en verde?".
4. **Orientadoras** que llevan al cliente a darse cuenta de sus propias necesidades. Estas preguntas suelen expresarse como "¿No es excepcional el funcionamiento de esta máquina?"

Información De Retorno

La información de retorno, conocida también como "proceso de verificación" ha sido muy efectiva dentro del proceso de saber escuchar. Son varias sus ventajas:

- Le garantiza al cliente que lo hemos estado escuchando y que lo entendemos. En la mayoría de los casos el cliente se siente honrado de que hayamos estado atentos y responderá en la misma forma.
- Nos garantiza que poseemos datos correctos y le permite al cliente corregir cualquier malentendido.
- Permite ventilar ideas para llegar a un entendimiento mutuo. Este proceso de verificación da pie para analizar otros aspectos, suele abrir paso a nuevas ideas y nuevos análisis así como a otras posibles necesidades que el vendedor puede satisfacer.
- Mediante la información de retorno podemos mantener la conversación dentro de un tono comercial.

- La retroalimentación, junto con la preparación anticipada, la habilidad de observación y la capacidad de interrogar y escuchar, nos ofrecen la oportunidad de comprender las necesidades y problemas del cliente. De ahí en adelante tenemos que *convertirnos en “solucionadores de problemas”*.

Barreras Que Impiden Escuchar En Forma Efectiva

Hay varias formas de interferencia física por distraernos e impedirnos escuchar en forma efectiva a nuestros clientes. El ruido, la confusión y el cansancio pueden limitar en alto nuestra concentración. En **Better Business Communication** se encuentran cinco obstáculos que impiden escuchar con atención y que surgen de nosotros mismos:

- a) **La indiferencia.** Muchas veces pensamos que lo que el cliente dice no tiene importancia y dejamos de escuchar mientras nuestras mentes divagan. Esto trae dos desventajas: el cliente puede decir algo de veras importante mientras estamos distraídos y, aún más importante, nos estamos volviendo escuchas perezosos y éste hábito puede ser difícil de erradicar después.
- b) **La impaciencia** puede ser más comprensible, aunque no deja de ser un problema grave. Nos impacientamos y nuestras ideas empiezan a adelantarse a la conversación. El riesgo está en que no podemos pasar por alto ningún indicio importante que pudiera ayudarnos a la venta. Debemos observar una estricta disciplina y concentrarnos en lo que diga el cliente.
- c) **El prejuicio.** Si permitimos que un prejuicio racial o de otro tipo interfiera con nuestra capacidad de escuchar, estamos equivocados. Si permitimos que aparezcan prejuicios como la forma de hablar del cliente, sus actitudes o su compañía, tenemos que aprender a controlarlos.
- d) **La preocupación.** Habrá momentos en que estemos preocupados por problemas personales o por negocios. Es importante permanecer alerta durante la venta y no dejar que esto interfiera con nuestro propósito.
- e) **El mal uso de las palabras.** Este es un problema de doble consecuencia. En primera, el cliente puede tener dificultad para expresarse y dar a entender cosas que no pretende decir. Esto nos puede confundir o nos puede llevar a interpretar mal el mensaje. En segunda, podemos ser culpables de utilizar mal las palabras e interpretar mal lo que un cliente nos diga. En el primer caso, es importante hacer preguntas si sospechamos que el cliente no se expresa con claridad, tenemos que concentrarnos en mejorar nuestra propia capacidad de expresión y nuestro vocabulario.

3. Como Mejorar Los Habitros De Escuchar Con Atencion

Hay múltiples técnicas exitosas que podemos utilizar para mejorar nuestros hábitos de escuchar. Todas son técnicas sencillas y todas requieren autodisciplina.

1. No interrumpir.

2. Aprender a escuchar entre líneas.

3. Concentrarse en desarrollar la capacidad de retención.

4." No desintonizar al cliente".

5. No adoptar una actitud hostil ni emocional mientras escucha.

6. Aprender a ignorar las distracciones.

7.El Cierre De La Venta

La capacitación práctica en el campo de la ventas ha progresado considerablemente durante los últimos veinte años. No obstante, resulta sorprendente que el cierre de la venta no haya perdido su carácter misterioso y enigmático, retira el velo de misterio que rodea este paso final al considerarlo como la culminación de los diferentes pasos que han llevado a un vendedor hasta ese momento, como si no tuviera relación alguna con el resto del proceso de la venta. Por lo demás, con frecuencia encontramos vendedores muy capaces que se desmoronan ante la necesidad de cerrar una venta.

6. Como Vender A Clientes Dificiles

Una de las habilidades más importantes en el campo de las ventas consiste en evaluar a los clientes y responder a sus personalidades de tal manera que se obtenga una buena venta. Sin embargo, frente a un cliente difícil, el vendedor no sabe que hacer para entender las motivaciones del cliente y, en general, no está preparado para remediar la situación. Al encontrar estos tipos de conducta, el vendedor debe aprender la respuesta apropiada que le permita actuar con eficiencia y, además debe recordar que la mayoría de los clientes representan tipos de personalidad combinados. Esta guía presenta un análisis dirigido especialmente a las técnicas de venta pertinentes.

- **Conozca Al Cliente**

Una venta eficiente consiste en penetrar en la mente del cliente para conocerlo y saber lo que quiere. El vendedor eficiente debe adquirir la habilidad de analizar y adaptarse a los tipos de clientes y a las necesidades

personales y emocionales que puede ver reflejadas en ellos. Vender, es, esencialmente, un acto de teatro que el vendedor controla la venta como un actor, respondiendo a las pistas que recibe del cliente. Además, como no hay un guión, el vendedor ha de tener la cualidad de la **percepción**.

Nosotros como seres complejos: nuestras motivaciones y percepciones no siempre se definen claramente: pero, cuando una persona sabe lo suficiente sobre la conducta para entender dichas bases, se puede predecir la manera en que la gente va a actuar frente al vendedor. Todas las personas poseen cualidades diferentes que pueden dominar su personalidad y sus acciones. En su libro, **Ventas: Un análisis conductista y gerencial**. Joseph Thompson elaboró una lista de las diez características que predominan en la mayoría de los clientes.

- **Clases De Clientes Y Como Tratarlos**

El vendedor debe recordar que por muy completa que sea esta lista de tipos de personalidad, ningún individuo va a externar una de ellas solamente. Cada uno posee varias características de la misma manera que podemos identificarlas en nosotros mismos.

El Cliente Silencioso. Es difícil lograr que se interese. Al vendedor le resultará difícil la charla sobre la situación específica de la venta. Puede ser que el cliente permanezca callado por varias razones: se le dificulta hablar, le falta seguridad en sí mismo o que sea distante o analítico. Hay varias técnicas capaces de lograr entusiasmar al cliente silencioso. Puede pedírsele su opinión o que explique ciertos puntos. Además, puede ensayarse un acercamiento más personal. Se requiere mucha paciencia por parte del vendedor para tratar a un cliente como éste.

El Lento. Es indeciso; la gente difiere la toma de decisiones porque éstas se le dificultan. Posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios fácilmente. Son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones antes de tomar una decisión aunque, de todas maneras, se les dificulte decidir. Para tratarlo el vendedor debe ser optimista, seguro de sí y persuasivo: debe alabar al cliente y sus habilidades en su área de trabajo. A veces da buenos resultados poner de relieve las pérdidas que ocasiona la demora en la decisión.

El Manipulador. Puede ser un individuo enloquecido que va a tratar de invertir las funciones y de venderle al vendedor. En algunos casos, el vendedor puede visitar a un cliente como éste por años sin lograr un negocio completo. Los dos se aprecian, se elogian sus empresas y productos, pero el manipulador siempre desviará el

tema y hablará de cosas diferentes, lo que no conducirá a una venta. La frase "A propósito, esto me recuerda que..." puede ser muy útil. El vendedor debe mantener el curso de las ventas, ser breve y, en lugar de entusiasmarse junto con el cliente, debe darle material sobre las ventas.

El Cliente Metódico. El vendedor tiende a no prestarle atención suficiente, creyendo que su reacción lenta indica falta de interés o de inteligencia. En realidad, el cliente puede ser metódico porque necesita autonomía o control, orden y un pensamiento lógico o porque le es importante preguntarse, mirar, escuchar, inspeccionar.

El Cliente Desconfiado. Parece inseguro y busca siempre el consejo y recomendación de los demás antes de tomar una decisión. El vendedor tiene que darle seguridad al cliente; después de crear una relación de confianza, puede usar hechos concretos, como los resultados de pruebas, materiales y testimonios.

El Cliente Obstinado. Cree que conocer todas las respuestas, toda la información sobre la compañía del vendedor y el producto, y pretende controlar la entrevista. Cree que sólo sus juicios, opiniones y predicciones son correctos y considera negativos cualquier sugerencia o consejo del vendedor. El objetivo básico del vendedor es hacer que el cliente se sienta importante. Sus ideas no pueden parecer definitivas y más bien debe pedir opinión y consejo al cliente.

El Cliente Escéptico. Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de una manera en la necesidad de dominar. El vendedor debe hacer hincapié en los hechos y actuar de manera lógica y abierta sobre el producto, así podrá manejar mejor al cliente, mantener su credibilidad y controlar la entrevista.

El Cliente Pesimista. Después de haber formulado el saludo rutinario, muchos vendedores reciben con asombro un torrente de conversación impertinente por parte del cliente. Este puede estar descontento con el producto o con la situación mundial. Es responsabilidad del vendedor asumir el papel optimista permaneciendo tranquilo, actuando con tacto y ofreciéndole consuelo e ideas constructivas.

El Cliente Impulsivo. Generalmente habla rápido, con brusquedad y muestra cambios igualmente repentinos, necesita dominar y acumular logros, actúa de modo imprevisible, lo cual contribuye a mantener un descontrol en los demás. El representante de ventas debe considerar su relación como un acto de equilibrio: hay que responder con rapidez, adaptarse a su ritmo y omitir detalles según el caso, pero debe presentar hechos suficientes para que el cliente sepa en qué se basa la decisión; de otra manera, puede cambiar repentinamente y la venta se habrá perdido innecesariamente.

El Discutidor. Este cliente querrá iniciar una discusión: contra la compañía y el producto. A pesar de su apariencia de superioridad, este cliente generalmente es inseguro y por eso necesita degradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad. El vendedor no debe discutir pues no ganará nada. El valor y la sinceridad son las que producirán respeto en una situación como ésta, aún en las circunstancias más difíciles.

7. Detectando Las Necesidades Del Cliente

En toda situación de venta, el vendedor afronta el problema de averiguar las necesidades del cliente, antes de comenzar a presentar un producto o servicio. Por muy eficaz que sea la presentación, el vendedor perderá su tiempo si no mantiene una actitud bastante abierta para permitirle obtener información del cliente y la clave para realizar la venta. A continuación se ofrece una serie sistemática de preguntas, que pueden emplearse para suministrar al vendedor información con que podrá adaptar la presentación a las necesidades del cliente y conseguir una buena venta.

1. Preguntas generales: planteadas en términos generales para que el interlocutor tenga plena libertad de contestar como desea.

2. Preguntas específicas: su finalidad es reducir un tema a información básica y concreta.

3. Preguntas de sondeo: cuya finalidad es centrar la atención a los problemas reales, o sea los verdaderamente importantes.

4. Preguntas que sugieren la respuesta: su finalidad es ayudar al cliente cuando parece incapaz de definir sus necesidades personales.

Precontacto

Antes de reunirse con un cliente, el vendedor ha de prepararse para la visita. En este período, llamado "precontacto, se efectúa la investigación con que se determinan varios aspectos básicos que aumentan las probabilidades de realizar la venta.

Es importante recordar que la comunicación con el cliente será mejor si se funda en información reunida antes de la entrevista incluye desde la más básica (por ejemplo, el nombre completo del cliente) hasta la más importante (la autoridad o la capacidad de pagar, por ejemplo). Desde luego, tal vez no sea posible conocer todos los detalles antes de la reunión con el cliente, pero cuanto más se investigue mejor para todos.

El Contacto

Un vendedor entra en la sede del negocio de un cliente. Sin importar si se trata de una oficina, una tienda o una residencia, hay mucho que ver y aprender desde el momento en que atraviesa el umbral; todo ello le servirá para enterarse de las necesidades y situación del cliente.

En una oficina, puede obtenerse mucha información con sólo observar lo que piensan del cliente los otros empleados. En una tienda el vendedor deberá ser capaz de adaptar bien su estrategia de ventas si observa con atención las existencias, el comportamiento de los dependientes y si capta con claridad las actitudes del cliente ante las compras. En la sede del negocio del cliente, sin importar su ubicación, se verán indicaciones de un pasatiempo de interés especial: quizá un trofeo de pesca o un diploma por actividades de caridad.

Un interés común en algún pasatiempo o actividad pueden servir para iniciar una conversación o establecer una relación con el cliente, pero no olvide que todo vendedor que entra en esta oficina estará buscando las mismas pistas, y el cliente perderá interés si se habla mucho del pasatiempo.

He aquí una regla que ha de observarse: cuando está en su negocio, el cliente prefiere hablar de negocios. Ya se ha roto el hielo. El vendedor ha logrado crear una relación personal. Ahora es tiempo de aplicar una técnica sistemática de interrogatorio para averiguar las necesidades del cliente y su situación actual.

Determinación de la situación del cliente

La película se adentra en los detalles concernientes a las cuestiones fundamentales de la situación y circunstancias en que se encuentra el cliente, recomendando que es imprescindible investigar tres cosas y luego comprobarlas, a saber:

1. Autoridad para comprar
2. Capacidad de pago
3. Competencia

Como se señaló al hablar del precontacto, hay casos en que el vendedor podrá reunir esta información antes de la entrevista, pero habrá otros en que eso no será posible y entonces se verá obligado a hacer esas determinaciones cuando se encuentre con el cliente.

La Competencia.

El vendedor debe tratar de averiguar lo más posible sobre la relación del cliente con la competencia: ¿ Qué servicios utiliza, si está satisfecho con el trato y cómo puede competir él en esta situación ?

Recuérdese que el vendedor quiere encontrar a un cliente insatisfecho con el estado actual de las cosas. Esa persona será susceptible al cambio, en especial si la presentación se realiza de manera que aproveche la insatisfacción de ella.

Además, si el vendedor averigua que un cliente está totalmente satisfecho en una relación muy estrecha con un competidor, será mejor que termine cuanto antes la entrevista y explore posibilidades más prometedoras. El cliente apreciará eso.

El proceso de comprobación.

Se trata de una técnica reciente que ha resultado de gran utilidad en la realización de una venta.

Esta técnica incluye resumir los puntos en forma de preguntas, más o menos como lo hace el abogado que vuelve a interrogar a un testigo.

Cuando se presentó su producto, cada vez que ella aceptaba un punto, se creaba lo que en realidad era un contrato verbal de sus necesidades. Una vez que un vendedor consigue el asentimiento del cliente, se habrá facilitado enormemente su trabajo de ventas.

8. El Manejo De Objeciones

Las opciones del cliente son a la vez un obstáculo y una ayuda para el vendedor profesional. Son un obstáculo porque interrumpen el flujo de una presentación de ventas bien planeada. A veces también son útiles porque pueden darle información vital para la venta: la clave de la venta.

"En realidad eso no es lo que teníamos en mente..."

"No es lo que necesitamos". Lo siento, no nos interesa."

El Manejo de objeciones comienza con frases semejantes a las anteriores. Los vendedores las reconocerán como algunas de las objeciones que presentan los clientes.

Se han examinado algunas técnicas generales recomendables para tratar con diferentes tipos de personalidad. Además hay otras técnicas específicas que han dado buenos resultados a través de los años y que son indispensables para que el vendedor esté preparado ante lo inesperado.

El trato exitoso del cliente difícil se reduce al conocimiento de los puntos importantes: primero, el vendedor debe entender el proceso de ventas y lo que hace que la gente compre. Necesita conocer profundamente el producto y saber la razón por la cual el cliente quiere comprarlo.

Segundo, debe establecer un objetivo y no perderlo de vista. Mientras sepa a dónde se dirige, no importa hacia dónde trate de conducirlo el cliente.

Por último, debe ser flexible y tener la capacidad de ver la situación eficientemente sin olvidar los intereses del comprador. Además de estos puntos generales hay varias y eficaces técnicas de ventas que preparan a los vendedores para responder casi a cualquier objeción.

9. Advertencia Para Los Representantes De Ventas

Se advierte sobre los peligros que pueden precipitar la pérdida de control en la situación de ventas, especialmente con un cliente difícil.

- 1. No Interrumpa, Escuche**
- 2. No Se Extienda Demasiado En Las Preguntas Y Las Objeciones**
- 3. Evite Las Discusiones**
- 4. No Se Muestre Superior**
- 5. No Pierda El Hilo De La Discusion**

Como se dijo en la sección anterior, **algunos clientes tratarán de desviarlo de su objetivo de la venta.** Si esto ocurre, la presentación coherente será difícil.

10. ¿Por Que Compra La Gente ?

Es tanto el nombre de esta parte de nuestro curso como una pregunta para cuya respuesta los comerciantes han gastado millones de dólares. Cuanto más tratamos de analizar las motivaciones de la gente y cuántas más teorías formulamos de su comportamiento, más nos damos cuenta de que estamos tratando con individuos que tienen historia y perspectivas diferentes. Sin embargo, para poder tener éxito en los negocios, es necesario entender el comportamiento del consumidor.

Examina este asunto haciendo énfasis en las diversas razones psicológicas que motivan a la gente a comprar en los sitios de comercialización, ya sean minoristas o industriales. En el mercado minorista, veremos las etapas específicas por las que pasa la gente cuando compra y algunos de los factores que pueden afectar sus decisiones. También veremos la nueva relación que se ha desarrollado entre el comprador industrial y el vendedor; una relación que se ha desarrollado entre el comprador industrial y el vendedor; una relación que augura éxitos para el comercio.

Hoy en día, el comprador potencial es objeto de investigaciones sofisticadas a nuestra disposición, sabemos realmente por qué compra la gente.

Sommerby Dowst, Editor en Jefe de la revista **Purchasing** duda de " si alguna vez habrá una sola teoría que incluya todos los propósitos y que sea universalmente satisfactoria sobre la conducta del comprador", ya que estamos tratando con esa criatura tan impredecible que es el ser humano.

Pero Dowst nos dice que existe una manera útil de mirar el proceso de compra: la visión del comprador como alguien que está atrapado en un complejo proceso de solución de problemas:

- **La primera etapa** en el proceso de solución de problemas es la de **analizar la situación**. Encontramos a El cliente que está de pie con su esposa frente a su carro que se ha parado. Notan que esto les está sucediendo constantemente.
- **La segunda etapa, definir el problema**, aparece cuando El cliente decide que es el momento de comprar un automóvil nuevo.
- **La tercera etapa** en el proceso de solución de problemas es la de **explorar las soluciones alternativas**. Observamos a El cliente y su esposa mientras se pasean por la sala de exhibición de un distribuidor de automóviles, con obvio placer.
- Pero en **la cuarta etapa**, la de **comparar y evaluar las alternativas** la complejidad de las opciones puede crear frustración y ansiedad. Estos sentimientos se ven claramente en el rostro de El cliente, cuando pregunta al vendedor acerca de los diversos modelos.

Los vendedores deben comprender que las personas tienen tantas **razones para no comprar como razones para comprar**. Y es posible que ni los compradores mismos se den cuenta de estas razones. Debido a que estas razones inconscientes por las cuales compramos. Por ejemplo, a menudo deseamos que lo que compramos refleje la imagen que tenemos de nosotros mismos. Queremos que un producto que compramos diga algo de cómo deseamos que nos miren.

11. Soy Tu Cliente: Recuérdame

Diariamente se gastan fortunas en publicidad por parte de los miembros de industrias similares, que ofrecen básicamente los mismos productos y servicios que sus competidores directos. Sin embargo, suele desperdiciarse el dinero gastado en publicidad debido a una falla de actitud que ocurre en el punto vital de contacto entre el negocio y el mercado: la interacción "uno a uno" entre el vendedor y el cliente.

La investigación reciente demuestra que un cliente insatisfecho le comunicará su insatisfacción por lo menos a nueve de sus amigos... quienes, a su vez, se la contarán a otros... y éstos a otros. No se trata sólo de una cuestión de mensajes publicitarios costosos que fallan por llegar a oídos que han escuchado historias negativas acerca de una compañía; los tribunales le otorgaron hace poco \$150,000 a un cliente disgustado por la descortesía de un dependiente...que no se mostró abusivo ni equivocado... simplemente fue descortés.

12. Ventas Con Éxito:

Resuelva Mi Problema Y ... ! Tiene Mi Pedido ;

Wéber define la palabra **problema** como " un asunto sin clarificar que exige una solución o análisis y que requiere mucho conocimiento y habilidad para poder dársele una solución o un análisis adecuados".

Los problemas sin resolver que necesitan una solución existen en todas las situaciones de ventas y la función de sus representantes es la de ser creativos en su trabajo con los clientes para darles una solución apropiada a estos problemas.

Es indudable que la técnica de solucionar problemas, en lugar de la de su manipulación tiene el primer lugar en la metodología de las ventas. Básicamente, el agente de ventas debe ser un **solucionador de problemas**. Su éxito depende de la capacidad que tenga de darles una solución, sea ésta inmediata o a largo plazo. En esta sección, se va a examinar dicho proceso y su utilidad en las entrevistas de ventas. Al mismo tiempo, se le va a dar énfasis especial al proceso de la toma de decisiones, el cual tiene una función primordial en cualquier venta posible.

Como Solucionar Los Problemas

Cuando un agente de ventas está con un cliente, nada debe ser más importante para el primero que el problema inmediato del comprador. Sus planes deben estar dirigidos hacia darles una solución: así, creará un proceso que funcionará naturalmente. Como resultado, si un representante de ventas está listo para ayudar al comprador a solucionar su problema, se puede transformar en una especie de socio para el cliente o para la persona que deba tomar dicha decisión.

El vendedor debe estar alerta para tratar de solucionar las dificultades desde las etapas iniciales de la entrevista, de otra manera, corre el peligro de pasar por alto las soluciones más obvias. Interprete el caos como un *problema en aumento* en lugar de tomarlo como una situación que necesitaba una solución inmediata.

El proceso de la solución a los problemas incluye lo que se puede llamar **el beneficio**, es decir, interpretar las cualidades del producto o del servicio en términos de lo que hará por el cliente. Cada vez que se presente la ocasión, el vendedor debe estar en capacidad de resolver los problemas del comprador, estén o no relacionados directamente con el producto o el servicio que se está prestando.

Hay muchas teorías sobre la manera de solucionar los problemas y casi todos parecen llegar a conclusiones similares. Examinemos dos análisis: la definición clásica propuesta por John Dewey y otra, relacionada directamente con los negocios, propuesta por Peter Drucker.

Dewey propone cinco pasos a seguir en el proceso de la resolución de problemas:

1. **Hágase consciente del problema.** En la medida en que el representante de ventas perciba una resistencia del cliente o tenga la sensación, de que su técnica no funciona, debe aceptar que hay alguna obstrucción en su camino. Puede que no sepa en qué consiste el problema pero, por el hecho de reconocer su existencia, puede alterar su técnica y comenzar a buscar el problema real.
2. **Aclare el problema.** En el proceso de determinar cuál es, el agente de ventas debe tener cuidado en no confundir el problema con sus síntomas: de otra manera, correría el riesgo de actuar como el médico que ataca los síntomas del paciente hasta aliviarlos; pero que, sin embargo, no llega a buscar las causas.
3. **Proponga hipótesis.** El vendedor debe sugerir las ideas o los procedimientos que considere como conducentes a la solución del problema del cliente. El representante de ventas no se debe limitar a una solución única, si cree que ha descubierto varias salidas posibles para el cliente.
4. **Defina las implicaciones de la hipótesis.** En conjunción con el comprador, el vendedor debe estudiar los pros y contras de cada solución posible. Con el método científico, no hay razón para llegar a una sola conclusión única, ya que se pueden examinar varias para determinar su efectividad. Sin embargo, en el campo de ventas, como hay dinero en juego, es más efectivo llegar a una conclusión final.
5. **Pruebe las hipótesis.** Esto puede hacerse con un análisis lógico sin necesidad de recurrir a tesis de situaciones. Al final del análisis, el cliente tendrá que tomar una determinación. Hay que recordar que estos cinco pasos analizan solamente las acciones mentales pertinentes y que no han sido enumerados en una secuencia obligatoria. Sin embargo, en caso de duda, se aconseja comenzar de nuevo con el primer punto para lograr mirar el problema desde una perspectiva clara y disciplinada.

Peter Drucker nos presenta una guía más pragmática:

1. **Defina el problema.** Que clase es, cuál es el factor más importante, cuándo se debe resolver, por qué se quiere solucionar, y cuánto costará darle una solución.
2. **Defina sus alcances.** ¿Qué se quiere lograr con la solución de un problema ?
3. **Desarrolle otras soluciones posibles.** ¿Cuál de los planes ofrece la manera más segura de evitar complicaciones inesperadas?
4. **Sepa lo que debe hacer después de haber tomado la decisión.** Las dos guías anteriores son muy útiles para analizar lo que sucede. Los vendedores deben recordar que los clientes tienen que pasar por el mismo proceso de darle solución a los problemas y, por consiguiente, pueden caer en los mismos errores de los primeros.

Dar solución a los problemas es una manera de desarrollar una relación de negocios. La ventaja de ayudar a los compradores a solucionar sus problemas está en que el vendedor se puede convertir, en esencia, en un socio para el cliente. Esta relación de grupo permite desarrollar una labor más efectiva en las ventas. Aún antes de que éstas se sistematizaran, los vendedores eficientes ya estaban trabajando con sus compradores de esta manera pero intuitivamente. Así, se desarrolla una buena comprensión del cliente (lo que facilita el trabajo) y el comprador desarrolla una buena apreciación y respeto por los servicios del vendedor.

13. Servicio Al Cliente

Estrategias Para El Éxito

Un buen servicio es la clave para lograr compras repetitivas por parte de los clientes. La idea central del tema radica en que un servicio eficiente y cortés al cliente resulta decisivo para el éxito de una organización.

Cada persona tiene un papel que desempeñar en el aumento del nivel de satisfacción del cliente; dependientes, personal administrativo, supervisores y ejecutivos, todos deben estar al tanto de las necesidades de los clientes ya saber cómo satisfacerlas mejor. Actualmente, el entorno de los negocios es altamente competitivo y cualquier compañía necesita establecer estrechas relaciones con sus clientes con el propósito de conservar su fidelidad. Muchas son las personas que dan por sentado estas relaciones y desconocen los pasos específicos que pueden ayudar a asegurar la satisfacción del cliente.

Centrando nuestra atención en los representantes de servicio al cliente, dado que ellos deben resolver los problemas de sus clientes, por teléfono, en el campo y en las ventas de mostrador. Mientras se observan sus acciones en diversas situaciones ante sus clientes, se va delineando un modelo de cuatro pasos aplicable a las actividades de servicio a los clientes que funciona como un enfoque sistemático para proporcionar en toda ocasión un servicio de calidad. A continuación detallaremos el modelo:

- 1. Establecer una relación profesional con el cliente.**
- 2. Identificar las necesidades o problemas del cliente.**
- 3. Proporcionar el servicio acordado.**
- 4. Concluir la transacción.**

Un empleado consciente de su propio comportamiento puede contribuir a una imagen positiva de la compañía, a un ambiente de negocios eficiente y productivo, y al mantenimiento de relaciones perdurables con los clientes.

14. Como Tratar Con Clientes Dificiles

Los representantes de servicio a clientes se enfrentan casi a diario a situaciones donde los clientes se quejan y en ocasiones les provocan molestia y enojo. Tales situaciones suelen ser muy incómodas y pueden volverse aún más serias si no son resueltas a tiempo. No sólo afectan el asunto que se está negociando, sino también la reputación de la compañía u organización.

Una técnica que nos enseña a tratar con efectividad a los clientes molestos. Al dar los pasos apropiados, los representantes de servicio pueden resolverles sus problemas convirtiendo así clientes insatisfechos en satisfechos. El reto para el representante de servicio es mantener un trato profesional mientras trabaja en busca de una solución. Las técnicas básicas de comunicación para hacer esto se describen en la película.

Se desarrolla una frustración tanto en el representante de servicio como en el cliente, cuando éste tiene una queja. Los clientes insatisfechos pueden volverse enojados, groseros y hasta amenazadores. El representante de servicio debe mantener la calma y enfocar la atención de ambos en resolver el problema.

La resolución del problema de tratar con clientes difíciles indica los cinco pasos:

- 1. Mantener una actitud amigable y profesional.**
- 2. Reconocer que existe una situación difícil.**
- 3. Calmar al cliente por medio de preguntas y verificaciones.**
- 4. Enfocar al cliente en el problema.**
- 5. Manejar el problema.**

Método De 10 Pasos Para La Atención De Una Queja

1. Mantener una actitud de servicio
2. Ser amable en todo momento, control emocional
3. Escuchar al cliente sin interrumpir
4. Ofrecer una disculpa y ponerse en lugar y del lado del cliente, entender que para él es un problema
5. Repetir su queja a él mismo demostrando que se le entiende
6. Explicarle como se le dará solución al problema
7. Resolver o tramitar personalmente el problema o canalizarlo a otra instancia
8. Dar seguimiento hasta el final de la solución del problema
9. Dar las gracias al cliente por la oportunidad de servirle
10. Gánese al cliente, deje condiciones para la próxima compra

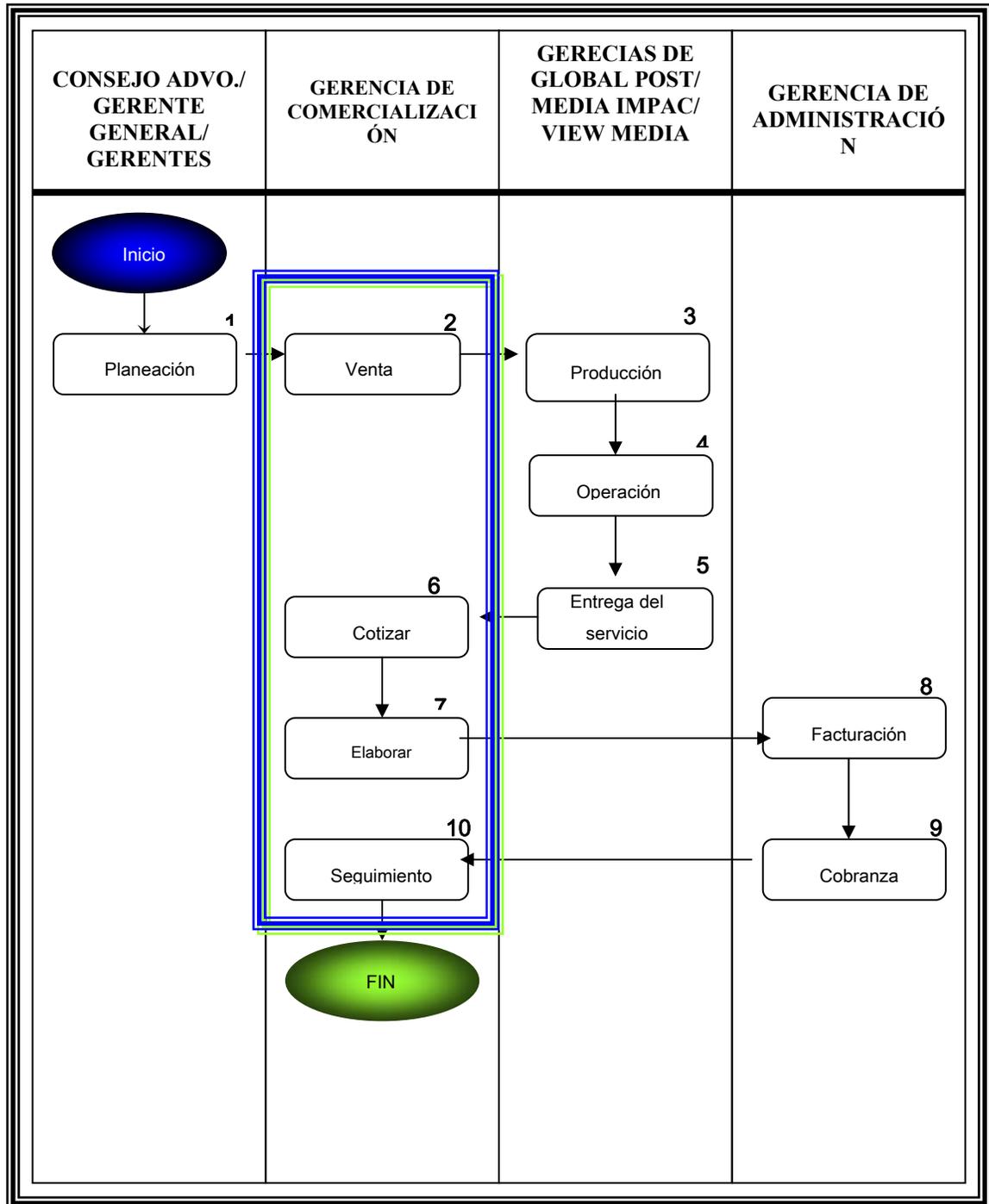
-
- ❖ Kotler, Phillip. "Dirección De Mercadotecnia" 8° Edición, Prentice Hall, 1996
 - ❖ Hulbert, James M. "Mercadotecnia, Una Perspectiva Estratégica" Mc. Graw Hill, 1988.
 - ❖ Poppe F.C. "50 Reglas Para Mantener Contentos A Sus Clientes" Mc. Graw Hill, 1989.
 - ❖ Rapp, S. Collins T.L, "Maxi Marketing" Mc Graw Hill, Mexico.
 - ❖ Ries Al, Trout J. "La Guerra De La Mercadotecnia" Mc. Graw Hill, 1989.
 - ❖ Rothschild W.E. "Como Ganar Y Conservar La Ventaja Competitiva" Mc. Graw Hill, 1987.
 - ❖ Adams T. "Los Secretos Del Exito En Las Ventas", Mc.Graw Hill, 1988.
 - ❖ Colaboraciones de: **José Gerardo Pérez Morales**; jgpm@lmm.megared.net.mx

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del Manual de Procedimientos es facilitar la formación de los consultores de Media Solutions, mostrándole el correcto desempeño de sus funciones, los formatos que lo auxilian en el control de sus actividades y dándole un panorama general de cómo funciona la empresa.

ACTIVIDADES GENERALES

Para que realices un buen trabajo es primordial que primero conozcan como trabaja Media Solutions en general, así que te presentamos un DIAGRAMA DE FLUJO de las actividades que realiza nuestra empresa, y en que parte de este Proceso te encuentras tú.



OBJETIVOS

OBJETIVOS DE LOS SERVICIOS ANTES DE LA VENTA

- ⚡ Adecuar al máximo la oferta a las necesidades del prospecto
- ⚡ Facilitar al prospecto el conocimiento y elección del satisfactor
- ⚡ Facilitar la comparación y evaluación con otras opciones

OBJETIVOS DURANTE LA VENTA

- ⚡ Facilitar el proceso de adquisición del satisfactor
- ⚡ el volumen y calidad del servicio

OBJETIVOS DE LOS SERVICIOS DE POSVENTA

- ⚡ Dar orientación del uso y empleo del satisfactor, para su máximo provecho y rendimiento
- ⚡ Asegurar la venta realizada haciéndola estable
- ⚡ Preparar al prospecto para pedidos sucesivos, logrando su fidelidad
- ⚡ Afianza la confianza y la imagen de la marca, la empresa y el vendedor
- ⚡ Evitar a tiempo, quejas, reclamaciones junto con sus consecuencias

INTRODUCCION

Te damos la más cordial bienvenida a Media Solutions, empresa innovadora en el concepto de “facilitadora de decisiones”. Hoy que ya eres parte de nuestro equipo de trabajo, queremos ayudarte a que desempeñes correcta y eficientemente tus funciones, para ello es necesario que conozcas los procedimientos que deberás seguir para el correcto desempeño de tu labor como consultor.

El presente Manual de Procedimientos te auxiliará a que tu formación como consultor de Media Solutions sea más fácil, mostrándote en forma descriptiva y en forma gráfica, los pasos que deben seguir para cumplir cada una de mis funciones.

FUNCIONES

El consultor de Media Solutions es considerado un elemento fundamental dentro de la organización, pues a partir del buen desempeño de sus funciones es como crecemos organizacionalmente y esto redundará en un beneficio para todos los que colaboramos en la empresa.

Sus funciones principales son:

Conservar a los clientes ya existentes, dándoles cada día un mejor servicio con la finalidad de posicionarnos en su preferencia.

La segunda función importante del consultor es captar nuevos clientes cuyo beneficio se reflejará en el crecimiento de la empresa, esta función se logrará a través del uso correcto de nuestra técnica de venta llamada PRAINCODERECCI, que en su capacitación podrán analizar detalladamente, ya que viene incluida en el Manual de Capacitación de la Fuerza de Ventas y la podrá poner en práctica en la Clínica de Ventas

PROCEDIMIENTO 1: VENTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ventas

OBJETIVO GENERAL: Realizar cierres de ventas donde obtengamos la satisfacción del cliente en cuanto a la asesoría del servicio adquirido

POLÍTICAS:

1. Cuando el **consultor** personal considere pertinente deberá llenar los siguientes formatos: cartera de prospectos, prospectos que contacta, ficha de prospección y plan de prospección
2. Si deseas ser un **consultor** eficiente realiza por lo menos cuatro precontactos al mes
3. Si deseas mejorar tu desempeño laborar asiste por lo menos a dos citas con prospectos
4. Si deseas mejorar tus comisiones asiste a por lo menos 2 visitas con prospectos y/o clientes
5. Para lograr una buena impresión del prospecto procura cuidar tu imagen personal, la presentación que mostrarás, el material de apoyo que necesitarás e informarte sobre la empresa que visitarás, así como de la persona con la que contactaste para la entrevista de venta
6. Para obtener mayor confianza en ti mismo al momento de visitar a tu prospecto procura prepararte una semana antes
7. Para evitar posibles errores y/o titubeos en tus demostraciones y pruebas revisa con anterioridad las demostraciones y pruebas que le mostraras a tus prospectos
8. Si has logrado conseguir el interés del prospecto por un servicio, procura mencionar los demás servicios que tenemos, es por eso que de preferencia deberás informarte de todos los beneficios y características de TODOS los servicios con que contamos
9. De no ser posible conseguir que el prospecto se interese por otro de los servicios, procura tenerlo en cuenta para visitas futuras
10. Si deseas mantener la satisfacción del cliente por tu trabajo procura informarte de Procura explicar claramente al cliente los puntos para efectuar la venta,
11. Evaluar por lo menos 5 motivaciones para comprar el servicio del prospecto
12. Procura ir preparado para contestar todo tipo de preguntas y tratar de desvanecer objeciones futuras a las reuniones con prospectos
13. Mantente informado de las normas y políticas de la empresa
14. Si deseas mantener la satisfacción del cliente por el desempeño que has realizado hasta el proceso de venta, mantente informado del procedimiento adecuado del cierre para evitar molestias por malos entendidos.

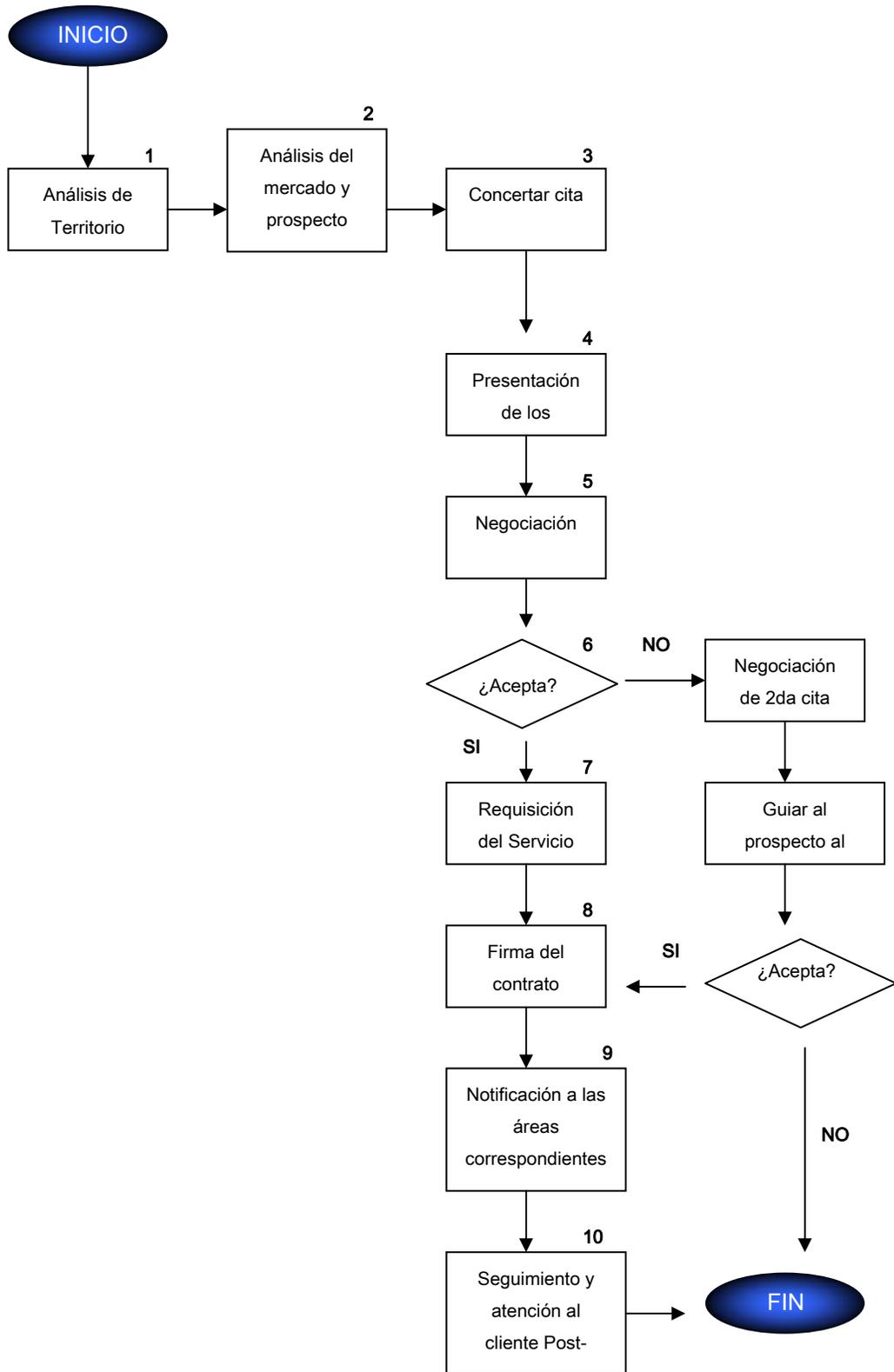
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE VENTA (NUEVOS CLIENTES)

En la función de captura de nuevos clientes es necesario tener conocimiento de tu zona así como del mercado, ya que ambos te aportaran datos importantes para poder atraer al cliente.

Después del análisis del prospecto, se tiene que solicitar una cita en la cual se realizara una presentación donde expondremos nuestros servicios, y a la vez escucharemos las necesidades del prospecto. Llevando a cabo este intercambio de información negociaremos los términos de un posible contrato. En el caso de llegar a un acuerdo se procede a firmar el contrato, en caso contrario, mostraremos disposición para una segunda cita y darle así, tiempo al prospecto de analizar nuestra propuesta, en esta segunda cita guiaremos al prospecto al cierre.

Atendiendo el caso de aceptación, se pactarán los requerimientos del prospecto, así como la firma del contrato. A continuación se hace del conocimiento de la empresa para que esta ponga al tanto a los respectivos departamentos y comiencen a brindarle el servicio (s).

DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO 2: SERVICIO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Servicio

OBJETIVO GENERAL: Lograr la satisfacción del cliente en cuanto al servicio adquirido

POLÍTICAS:

15. Para mantener la lealtad de tus clientes cerciórate mínimo 2 veces al mes del funcionamiento y beneficios del servicio vendido
16. Para mantener la satisfacción de tus clientes contáctalos telefónicamente mínimo 2 veces al mes para informarte de posibles fallas y/o quejas del servicio
17. Para evitar posibles inconformidades de tus clientes vigila mínimo una vez por semana que el servicio se este efectuando adecuadamente
18. Para conocer el monto exacto de tus comisiones actualízate de las devaluaciones y cancelaciones de los prospectos y averigua las razones que lo provocaron
19. Para lograr conseguir mayor número de clientes atiende solicitudes de crédito oportunamente
20. Para lograr obtener mayor cantidad de comisiones mantente informado de pedidos de nuevos servicios que podrían interesarle a tus clientes regulares y potenciales.

OBJETIVOS DEL SERVICIO

- Cerciorarse del funcionamiento y beneficios del servicio vendido
- Informar de fallas y quejas sobre el producto
- Informar de fallas y quejas de servicio y administración
- Vigilar el servicio de mantenimiento
- Tomar nota de las devaluaciones y cancelaciones de los prospectos
- Atender solicitudes de crédito
- Atender pedidos especiales

SERVICIOS A CLIENTES ACTUALES

Atendiendo a su primer función que es la conversación de los clientes actuales es necesario tener presente que los consultores deben contar con una cartera bien determinada y por tanto deben tomar en cuenta varias especificaciones:

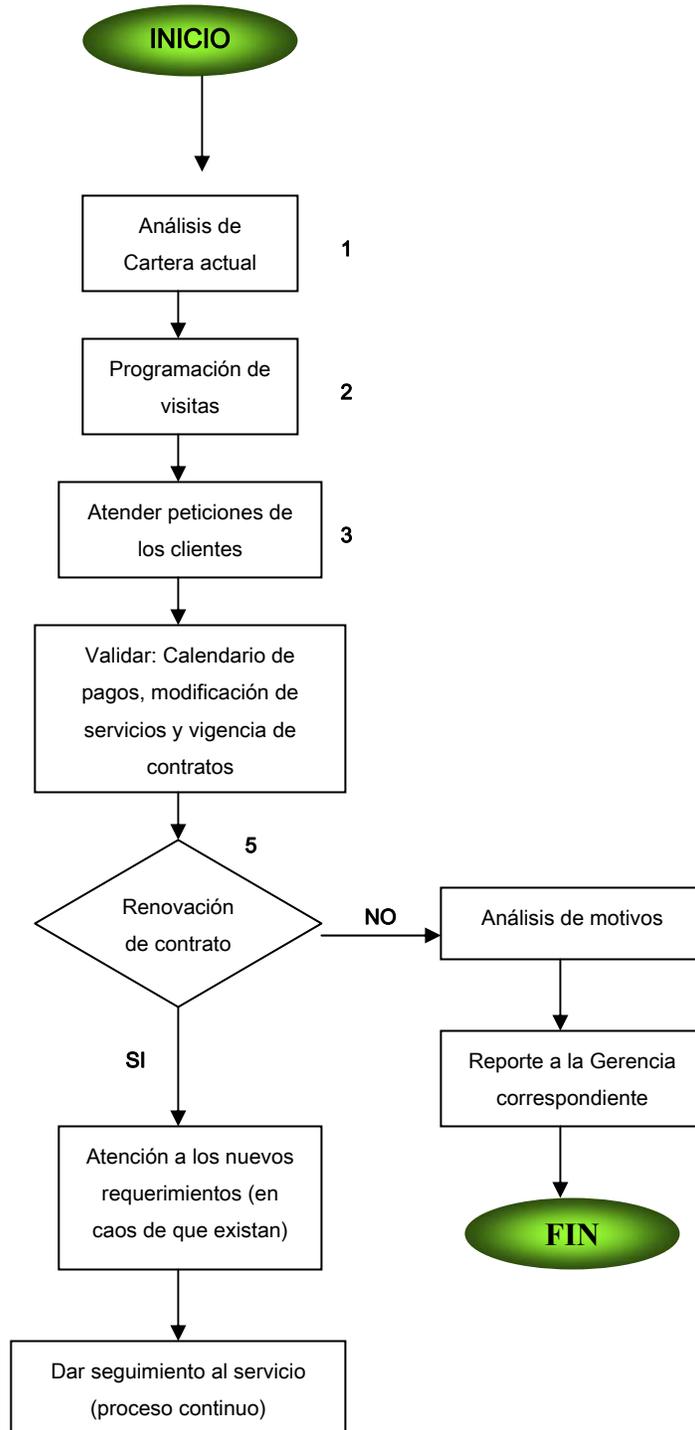
- ✓ Conocer el numero de clientes activos,
- ✓ Cuantos son personas físicas,
- ✓ Cuantas son personas morales; en este caso el consultor debe indagar quien es el propietario o el representante legal.
- ✓ En promedio cuanto factura por mes y generar una facturación promedio anual.
- ✓ Días de pago
- ✓ Forma y proceso de pago de los clientes de Media Soluttions.

Teniendo en consideración los puntos antes mencionados se tienen que programar visitas periódicas para atender las necesidades y requerimientos del cliente, con la finalidad de indagar si existe alguna dificultad con el servicio que se esta brindando o requiere cambiar el mismo (Media Impact – Global Post – View Media).

Uno de los propósitos de las visitas esta la labor de cobranza y renovación de contrato.

Finalmente todas las actividades deben de ser reportadas a las gerencias correspondientes para generar una comunicación continua y lograr con ello la satisfacción del cliente.

DIAGRAMA DE FLUJO



MOTIVOS DE FALLAS EN LA VENTA

CONSULTOR:

TERRITORIO:

PERIODO:



MOTIVOS	PORCENTAJE
POR FALTA DE ORGANIZACIÓN	
POR NO SEGUIR TÉCNICA	
POR NO CONOCER EL SERVICIO	
POR FALTA DE INICIATIVA	
POR FALTA DE DESICIÓN	
POR FALTA DE HONRADEZ PROFESIONAL	
POR FALTA DE ENTUSIASMO	
POR FALTA DE TACTO Y CORTESÍA	
POR VÍCIO (BEBIDA, JUEGO)	
POR MOTIVO DE SALUD	
OTRA (ESPECIFIQUE)	

BIENVENIDA

Hoy iniciamos una etapa más en nuestra vida, que puede ser el punto de partida que nos dará una nueva visión, sobre lo que es la venta de los servicios de Monitoreo, Análisis y Síntesis de Medios de Comunicación en la empresa Media Solutions.

La vida tiene una cantidad sin límites de triunfos, felicidad, y realizaciones que nos están esperando dispuestas a que las experimentemos en abundancia, solo hasta el grado en que nosotros mismos estemos concientes de cumplirlas, mediante el conocimiento constante en nuestra vida laboral y personal.

Esa conciencia se puede lograr, a través de la interacción con nuestros compañeros, ya que la experiencia adquirida con el paso del tiempo y en distintas circunstancias es el aprendizaje más valioso que podemos adquirir, es por eso que ese es el propósito de este evento de capacitación.

Crecimiento personal es otro de los objetivos de este curso. Sólo hasta el grado en que llegemos a crecer, es como nuestra vida llegará a realizarse.

Esperamos que este curso sea de tu completa utilidad y recuerda:

¡A todos nos encanta comprar, pero odiamos que nos vendan!.

OBJETIVO DEL MANUAL

Este Manual esta orientado a coordinar a los consultores personales de Media Solutions en el proceso de venta, mediante el desarrollo adecuado de una Técnica de Ventas que le permitan planear y controlar sus actividades, facilitándoles la creación de alternativas para la toma de decisiones.



Es una empresa fundada en 1999 como la primer consultora en México de medios Internacionales de comunicación. Su equipo multidisciplinario de especialistas en comunicación está distribuido estratégicamente en sus oficinas de México, Guadalajara y Monterrey trabajando las 24 horas del día, los 365 días del año, cubriendo 150 medios de información: 30 periódicos Internacionales, 20 periódicos Nacionales, 11 periódicos Locales (versión Online), 18 periódicos Locales (versión impresa), 10 revistas Internacionales, 60 revistas Nacionales, 5 buscadores Online



¿QUE HACEMOS?

- Proporcionamos seguimiento y análisis de medios de información de México y el Mundo
- Creamos servicios para la gente que sabe que la información es crítica e importante para seguir rutas de acción
- Traducimos información de 5 idiomas.
- Proporcionamos seguimiento y análisis de medios de información de México y el Mundo
- Ayudamos a la toma de decisiones oportuna
- Nuestro sistema Arezzo 2.5*, nos permite ofrecer ventajas competitivas a nuestros cliente

¿CÓMO LO HACEMOS?

Nuestro proceso para realizar nuestros servicios es el siguiente:

ENTRADA → P R O C E S O → SALIDA

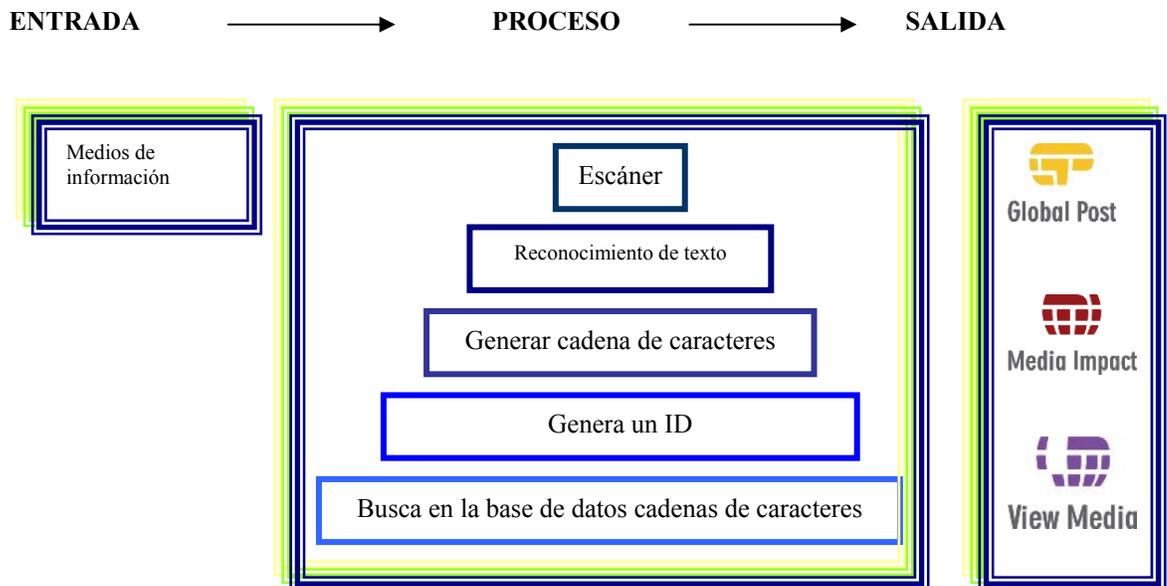
- Mediante el sistema OCR* que: almacena datos, realiza motores de búsqueda y crea cadenas de caracteres
- Manteniendo informada a la comunidad corporativa
- Ofreciendo capacidad de reacción ante crisis
- Conocimiento de situaciones a favor o en contra
- Analizando la información para generar análisis de percepción o coyuntura mediática.
- Auditando la inversión publicitaria en medios impresos

Ver glosario

- Transformando las notas en información de alto valor, con calidad, oportunidad y de manera profesional. Ofrecemos a nuestros clientes tecnología de vanguardia y un equipo de trabajo organizado e integrado para brindar un servicio personalizado, eficiente y útil. Para realizar las entregas de información lo hacemos mediante:

- **Sitio WEB** (www.mediasolutios.com.mx): Permite a nuestros clientes el acceso a su portal personalizado.
- **Correo electrónico**: Se entregan ligas organizadas de forma puntual
- **En formato html***
- **En formato PDF**
- **En formato XML vía FTA**
- **CD-impresión física**
- **CD interactivo**

- El proceso que seguimos para la elaboración de nuestros servicios es el siguiente



RAZÓN SOCIAL.

Internacional Media Consulting Group, S.A de C.V.

LOGOTIPO.



SLOGAN.

“Damos poder a sus decisiones”

Ver glosario

UBICACIÓN.

Avenida Insurgentes sur 1605, piso 18, módulo 3. Col. San José Insurgentes, Del. Benito Juárez, C.P. 03900. México D.F.



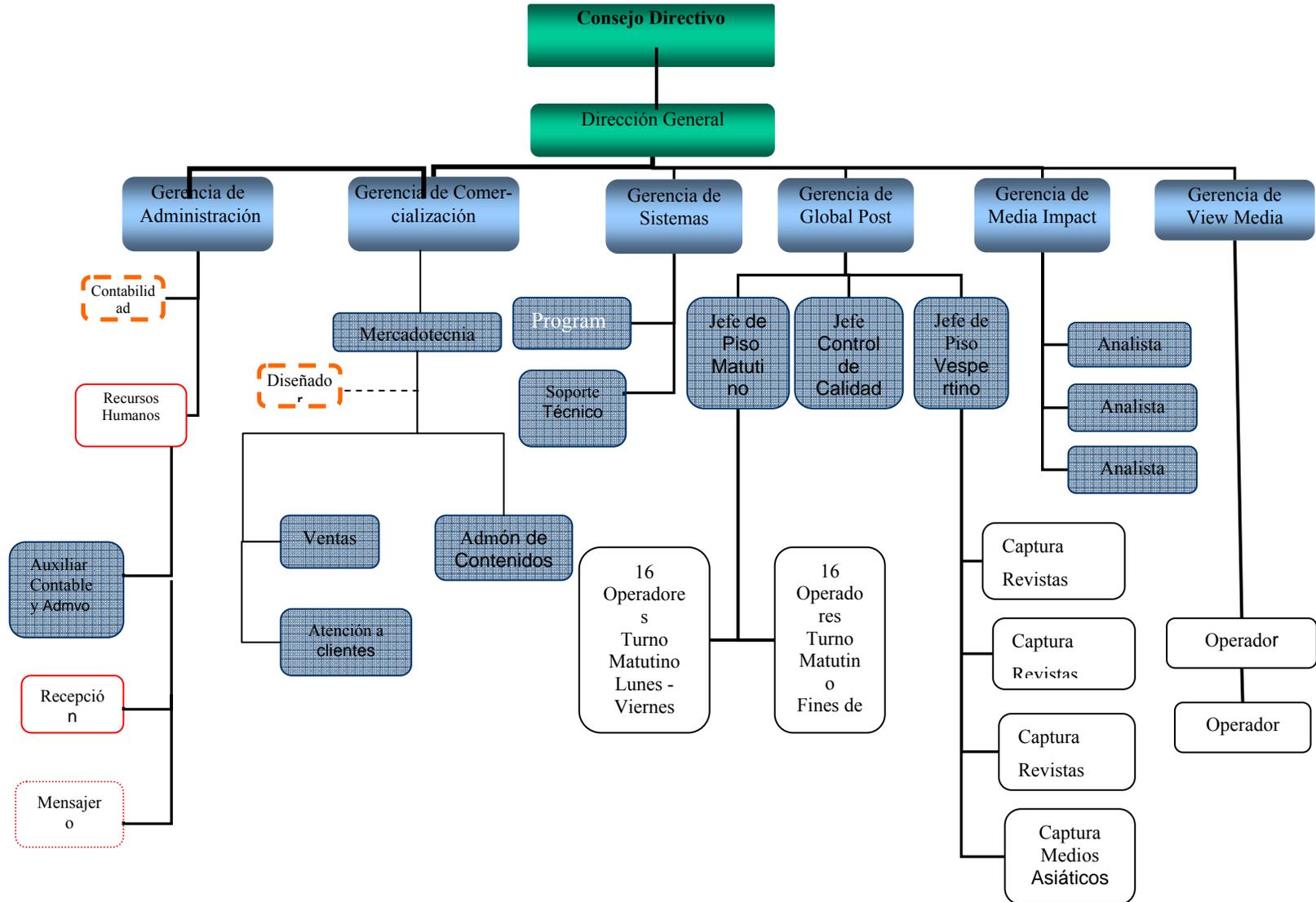
MISIÓN.

Facilitar la toma de decisiones de instituciones públicas y privadas a través de la búsqueda, procesamiento, e interpretación de información; mediante sistemas electrónicos

VISIÓN:

Ser una compañía sólida con crecimiento rentable y sostenido en el nuevo ramo que denominamos “*FACILITADOR DE TOMA DE DECISIONES*” abarcando nuevos mercados que requieran información oportuna para su crecimiento; buscando la confianza de nuestros clientes y colaboradores.

ORGANIGRAMA.



DESCRIPCIÓN:

- 📄 Portal noticioso personal de información de los medios impresos y electrónicos
- 📄 Selección de la información que el cliente necesita publicada en los principales medios
- 📄 Panorama informativo de las noticias más importantes de los 5 continentes
- 📄 Seguimiento diario
- 📄 Contamos con cobertura internacional, nacional y local sobre temas, personas o empresa
- 📄 Construimos un portal de información a la medida de las necesidades de nuestro cliente
- 📄 Acceso seguro a las noticias que le interesan a la corporación desde una página web* de noticias personalizada.

ENTREGAS:

Las entregas se realizan a las 7:00 a.m. quincenal o mensualmente, según las necesidades del cliente y pueden consultarse por:

• **Página WEB.** Incluye: ligas organizadas por tema, título original de la noticia, una breve reseña de la noticia, acceso al texto completo, noticia original; indicando el medio y la fecha de publicación

• **Correo electrónico:**

- **Alertas / Notas:** Contiene el texto e imagen de *notas destacadas* sobre temas de interés
- **Lista Menú:** Contiene la lista de las *notas agrupadas* de forma tematizada, que fueron publicadas en las páginas
- **All News:** Contiene las *primeras planas* y ocho columnas de doce de los principales diarios Nacionales, incluye cartón del día. El correo incluye ligas al texto e imagen de cada nota.
- **Morning News:** Contiene las *primeras planas* y ocho columnas *de los principales diarios Nacionales*. El correo incluye el texto completo de las notas

• **En formato XML vía FTP**

• **En formato PDF**



TIEMPOS LIBRES		DÓLARES	
Cuenta	Tipo	Moneda	Valor
Deposito	12 Meses	USD	10.00
Deposito	6 Meses	USD	9.50
Deposito	3 Meses	USD	9.00
Deposito	1 Mes	USD	8.50

FINANCIAS LA BANDA DEL DESARROLLO
El ministro de deuda privada de la IMF...
El déficit como una buena oportunidad para...
El déficit como una buena oportunidad para...
El déficit como una buena oportunidad para...

ALIMENTA S.A.C. LA INFLACION EN
El índice nacional de Precios al...
El índice nacional de Precios al...
El índice nacional de Precios al...

MEXICO CON UN TIPO SUPERAVIT
México logró en noviembre el segundo...
México logró en noviembre el segundo...
México logró en noviembre el segundo...

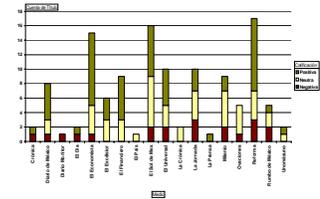
* Ver glosario

DESCRIPCIÓN:

- ☰ Servicio de análisis de posicionamiento mediático ad-hoc
- ☰ Análisis cualitativo y cuantitativo de la actividad periodística y/o publicitaria de usted frente a la competencia

BENEFICIOS:

- 🔗 **ESTUDIOS COMPARATIVOS.** Gozará de un estudio comparativo de notas y/o anuncios a partir de 3 criterios: medios, tipo de información, inversión económica
- 🔗 **CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA COMPETENCIA:** El cliente conocerá como proceden los que compiten en el mismo mercado, más y mejores elementos para sus estrategias gracias al conocimiento de la competencia. Información en gráficas comparativas para su fácil lectura
- 🔗 **ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO:** El cliente podrá sustentar estrategias de comunicación y relaciones públicas

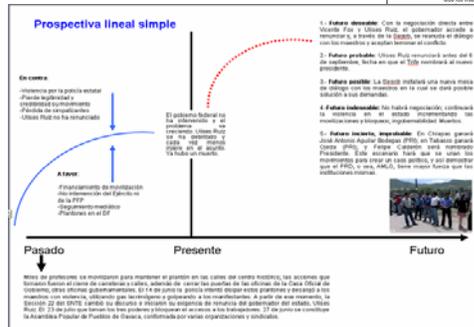


ENTREGAS:

- **Análisis Estratégico de Medios.** Documento ejecutivo de tratamiento de medios en relación a un tema, personaje o evento, en un determinado periodo de tiempo.
- **Síntesis informativa.** Contiene una visión general de los puntos relevantes de la situación Nacional e Internacional dentro del ámbito político, económico y social.

Las entrega se realizan según las necesidades del cliente por:

- Página WEB.
- Correo electrónico:
- CD-Impresión física



DESCRIPCIÓN:

- ☰ Servicio de monitoreo, auditoría y análisis de la inversión publicitaria
- ☰ Monitoreo puntual de la publicidad publicada y difundida en los medios de comunicación de el cliente y de su competencia.

BENEFICIOS:

- CONTROL PUNTUAL. El usuario tendrá en su poder el control puntual de cada anuncio publicitario de la competencia, precisando: medio, no. de anuncios por medio, inversión total por medio (Según tarifa publicitaria), precio de lista, colores, duración, horario y ubicación de la publicidad.
- CONTROL DE PROVEEDORES. Controlará que todos sus anuncios pagados cumplan realmente con lo convenido con su proveedor de medios publicitarios
- ANÁLISIS COMPARATIVOS. El cliente podrá potenciar sus estrategias de mercado

ENTREGAS:

- **Reporte de Publicidad / Auditoría de Publicidad:** Base de datos de las publicaciones de los productos / servicios a monitorear con ligas a la imagen publicada.
- **Análisis de comportamiento publicitario de la industria.**
 - ☒ Reporte de la inversión total de la industria
 - ☒ Reporte de inversión por marca o línea de producto
 - ☒ Reporte con la inversión por medios seleccionados.

Las entrega se realizan semanalmente según las necesidades del cliente y se visualizan:

- Página WEB.
- Correo electrónico:
- CD Interactivo

Cobertura /impresos nacionales

Periódicos nacionales	Revistas políticas	•Business 2.0	•Information Week
•Diario de México	•Cambio	•Comercio Exterior	•PC Actual
•Diario Monitor	•Impacto	•Ejecutivos de Finanzas	•Wish
•El Día	•Milenio Semanal	•Emprendedores	•Infochannel
•El Economista	•País Semanal	•Entrepreneur	•B Secure
•El Financiero	•Proceso	•Franquicias y Negocios	•E semanal
•El País	•Siempre	•Inversionista	•Investigación y Desarrollo
•El Sol de México	•Time Magazine	•Líderes Mexicanos	•Empresa E
•El Universal	•Vértigo	•Management Today	•Política Digital
•Esto	•El Semanario	•Merca 2.0	•Software Guru
•Excélsior	•Eme-Equis	•Mujeres Ejecutivas	
•La Crónica de Hoy	•Newsweek	•Mundo Ejecutivo	Revistas de Consumo
•La Jornada	•Este País	•Neo	•Día Siete
•La Prensa	•Nexos	•Revista del Consumidor	•Tv y Novelas
•Metro	•Contenido	•Transporte Siglo XXI (T21)	•Teleguía
•Milenio	•Voz y Voto	•Gestión	•TV Notas
•Diario Ovaciones	•Letras Libres	•Harvard Business Review	•TV Pasillo
•Récord	•Foreign Affairs	•Revista Mexicana de la Comunicación	•Oorale
•Reforma		•Informa BTL	•Tv y más
•Rumbo de México	Revistas Economía		•Quien
•Uno más uno	•Business Week		•MasTv
Buscadores On-line	•The Economist		•Caras
•Google	•América Económica	Revistas Tecnología	•Etcétera
•Yahoo	•Expansión	•PC World	•Gatopardo
•Financial Times	•Forbes	•PC Magazine	•Exp
•Nikkei News	•Fortune	•Sputnik	

Cobertura /impresos internacionales

Argentina

- El Clarín
- La Nación
- Página 12

Chile

- Mercurio
- La Segunda

Venezuela

- El Universal
- El Nacional

Colombia

- El Tiempo
- La República

Brasil

- O’Globo
- Folha de Sao Paulo

Perú

- El Comercio
- La República

Costa Rica

- Prensa Libre
- La Nación

Panamá

- El Siglo
- Panamá América

Estados Unidos

- The Wall Street Journal
- The New York Times
- Washington Post
- Los Angeles Times
- USA Today
- Canadá**
- Globe and Mail
- National Post (The Financial Post)

Inglaterra

- Financial Times
- The Independent
- The Guardian
- The Daily Telegraph

Francia

- Le Monde
- Le Figaro

Italia

- La Stampa
- Corriere della Sera

Alemania

- The Frankfurter
- Derspiegel

Bélgica

- Le Soir

Suiza

- Le Temps

España

- El País
- ABC

- Cinco Días

China

- China Internet Information Center
- China Daily

Japón

- The Japan Times
- Corea del Sur
- The Korea Times

India

- Times of India

Tailandia

- The Bangkok Post

Australia

- The Australian

Irak

- Iraq.net

Indonesia

- The Yakarta Post

Filipinas

- The Manila Times

Malasia

- The Star On Line

Hong Kong

- South China Morning Post

Singapur

- The Business Times

Israel

- Arutz Sheva

Irán

- Iran Daily
- Tehran Times

Afganistán

- AOP

Arabia Saudita

- Arab News

Nueva Zelanda

- New Zealand Herald



Cobertura /medios electrónicos (radio)

LUNES A VIERNES, BLOQUE MATUTINO

Monitor	Infored-MVS
Reporte 98.5	Grupo Imagen
La Red de Radio Red	Radio Centro
Hoy por Hoy	Televisa Radio
Enfoque	NRM
Cúpula Empresarial	Radio Fórmula
40 Comentaristas	Radio Formula
Imagen	Grupo Imagen
Panorama Informativo	Grupo ACIR
Formato 21	GRC

LUNES A VIERNES, BLOQUE VESPERTINO

De 1 a 3	Radio Centro
Enfoque	NRM
Hoy por Hoy	Televisa Radio
Panorama	Grupo ACIR
Atando Cabos	Radio Fórmula
Monitor	Infored-MVS
Imagen	Grupo Imagen
Reporte 98.5	Grupo Imagen
López Dóriga	Radio Fórmula
En punto a las tres	Radio Fórmula
Fórmula de la tarde	Radio Fórmula
Formato 21	GRC

LUNES A VIERNES, BLOQUE NOCTURNO

Panorama	Grupo ACIR
Monitor	Infored-MVS
Pablo Latapí Noticias	Radio Fórmula
La Red de Radio Red	Radio Centro

96.9	Hoy por Hoy	Televisa Radio
103.3	José Cárdenas Informa	Radio Fórmula
100.1	Enfoque	NRM
90.5	Imagen	Grupo Imagen
96.9	El Weso	Televisa Radio
88.1	Don dinero	Radio Centro
98.5	Reporte 98.5	Grupo Imagen
90.5	Imagen	Grupo Imagen
100.1	Entre amigos	NRM
103.3	Fórmula Financiera	Radio Fórmula

BLOQUE SABATINO

102.5	Monitor Sabatino	Infored-MVS
790	Formato 21	GRC
102.5	Monitor Sabatino	Infored-MVS
790	Formato 21	GRC
102.5	Monitor	Infored-MVS
790	Formato 21	GRC

BLOQUE DOMINICAL

790	Formato 21	GRC
102.5	Redacción Dominical	Infored-MVS
790	Formato 21	GRC
102.5	Redacción Dominical	Infored-MVS
790	Formato 21	GRC
102.5	Redacción Dominical	Infored-MVS
790	Formato 21	GRC



Cobertura /medios electrónicos (televisión)

BLOQUE MATUTINO

Canal 2	Primero Noticias	Televisa
Canal 13	Hechos AM	TV Azteca
Canal 13	De 7 a 9	TV Azteca
Canal 11	Once noticias	IPN
Televisa	7:00 a 9:00	Televisa
Canal 2	Hoy	Televisa

BLOQUE VESPERTINO

Canal 40	Informativo 40	TV Azteca
Canal 2	El Noticiero	Televisa
Canal 4	A las 3	Televisa
Canal 13	Hechos de la tarde	TV Azteca

BLOQUE NOCTURNO

Canal 7	Hechos 7	TV Azteca
Canal 4	Las noticias por Adela	Televisa
Canal 11	Once Noticias	IPN
Canal 13	Hechos de la noche	TV Azteca
Canal 40	Informativo 40	TV Azteca
Canal 2	El Noticiero	Televisa

BLOQUE SABATINO

Canal 13	Hechos del sábado	TV Azteca
Canal 4	El Noticiero	Televisa
Canal 13	Frente a frente	TV Azteca

BLOQUE DOMINICAL

Canal 4	Mundo Ejecutivo	Televisa
Canal 4	El Noticiero	Televisa
Canal 4	Punto de Partida	Televisa
Canal 4	Alebríes Águila o Sol	Televisa

PROGRAMAS ESPECIALES

Canal 2	Zona abierta	Televisa
Canal 2	México Nuevo Siglo	Televisa
Canal 2	Oppenheimer	Televisa
Canal 2	México Nuevo Siglo	Televisa
Canal 2	Tercer grado	Televisa
Canal 2	Zona abierta	Televisa
Canal 2	Brozo	Televisa
Canal 2	El privilegio de mandar	Televisa
Canal 13	Entre tres	TV Azteca
Canal 13	Reporte 13	TV Azteca
Canal 13	La entrevista	TV Azteca
Canal 13	Quinto poder	TV Azteca
Canal 13	En contexto	TV Azteca
Canal 13	Animal Nocturno	TV Azteca
Canal 11	Primer plano	IPN
Canal 40	Poder financiero	TV Azteca



MERCADO

“Un grupo de personas que poseen algunas características en común; gente con posibilidad de comprar y disposición de invertir dinero para satisfacer sus necesidades.”

Dirigir esfuerzos hacia un grupo específico de personas ayuda a conseguir clientes, vender y mantener vigentes los negocios fácil y sistemáticamente.

TIPOS DE MERCADO

<i>SERVICIO FAVORITO</i>	<i>SECTOR</i>	<i>NIVEL</i>	<i>REGIÓN</i>	<i>STATUS USUARIO</i>	<i>CENTROS DE INFLUENCIA</i>
 Global Post	-Público	*Balleneros (Relaciones públicas)	-Local D.F.	*No usuario	 Círculos sociales  Interesados en nosotros  Desean ayudarnos
 Media Impact	-Privado	*Atuneros (Comercial)	-Local Estatal	*Ex usuario	 Desean ayudarnos  Proveedor de prospectos
 View Media		*Charaleros (Comercial)	-Local Nacional	*Usuario potencial *Usuario por 1ª. Vez *Usuarios regulares	 Recomendaciones

CLIENTES



COMPETENCIA DIRECTA

CONCEPTO	ESPECIALISTA EN MEDIOS	INTELIMEDIOS	NOTILOG	RED INFORMATIVA
LOGOTIPO				
AÑO DE INICIO			2002	1996
COBERTURA	00 Programas de radio y televisión			
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Medios Impresos (Prensa)</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Radio</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Televisión</u> ➤ Seguimiento y Monitoreo de Información de los Estados ➤ Seguimiento y Monitoreo de Prensa Extranjera ➤ Seguimiento y Monitoreo de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Medios Impresos (Prensa)</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Radio</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Televisión</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Internet*</u> ➤ Análisis de contenidos cualitativo y cuantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Medios Impresos (Prensa)</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Radio</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Televisión</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Internet</u> ➤ Análisis de contenidos cualitativo y cuantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Medios Impresos (Prensa)</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Radio</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Televisión</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Internet</u> ➤ <u>Cobertura en Latinoamérica</u> ➤ Creación de salas de prensa

* Ver glosario

COMPETENCIA INDIRECTA

CONCEPTO	ADD VALOREM	MEDIALOG	INTÉLITE	IFE	OPERADOR DE MEDIOS
LOGOTIPO					
AÑO DE INICIO		1996	1998		
COBERTURA		50 Programas TV. 40 Estaciones de radio	250 medios de información de México y el mundo		
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoreo de medios de comunicación ➤ Monitoreo de medios electrónicos ➤ Monitoreo de medios impresos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Radio</u> ➤ <u>Seguimiento y Monitoreo de Televisión</u> ➤ Análisis de contenidos cualitativo y cuantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de coyuntura ➤ Portafolio Económico ➤ Reporte sectorial ➤ Tema ➤ Tema Testigo ➤ Semanario Sectorial ➤ Reporte a la medida ➤ Valoración mediática ➤ Respaldo audio y vídeo ➤ Transcripciones ➤ Sindicaciones ➤ Sistemas de Inteligencia Informativa ➤ Mi periódico ➤ PYMES el periódico de tu empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoreo de medios impresos de campañas y precampañas de partidos políticos ➤ Monitoreo TV de campañas y precampañas de partidos políticos ➤ Monitoreo de radio de campañas y precampañas de partidos políticos ➤ Monitoreo de espectaculares de campañas y precampañas de partidos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoreo de radio ➤ Monitoreo de televisión ➤ Monitoreo internet ➤ Monitoreo de prensa

TECNICA DE VENTA

Emplearemos la técnica del PRAINCODERECI, ya que es la más completa y viable a emplear dentro de los servicios que ofrece Media Solutions, así mismo queremos mencionar que el mercado meta donde nos desenvolvemos esta lleno de exigencia en cuanto al profesionalismo que se requiere por parte de los consultores personales y que es posible efectuar si se realiza la técnica adecuada. Es por eso que conforme te vayas adentrando al siguiente Manual de Capacitación de la Fuerza de Ventas te podrás dar cuenta en lo que consiste el PRAINCODERECI. Por el momento sólo te mencionaremos que para llevarla a cabo se requiere efectuar las siguientes actividades en el siguiente orden:

PRAINCODERECI

 Presentación

 Atención

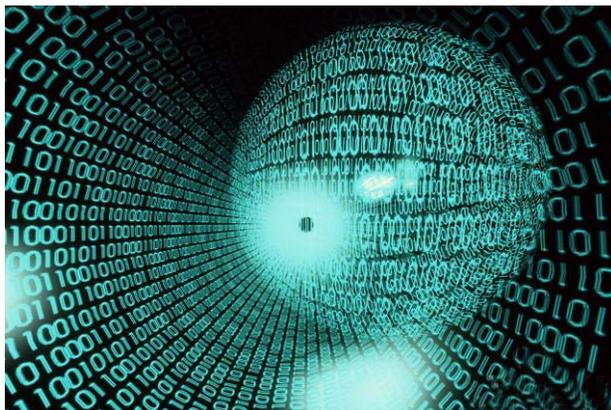
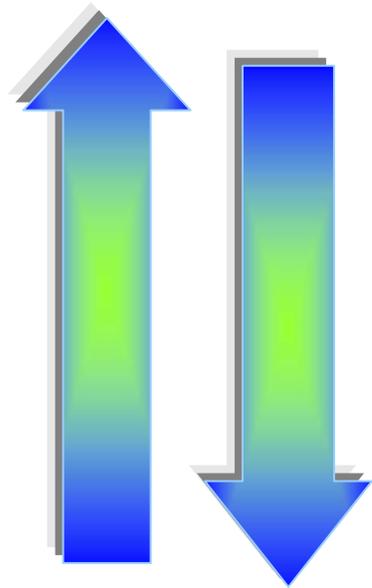
 Interés

 Convicción

 Deseo

 Resolución

 Cierre



ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR POR EL CONSULTOR DE MEDIA SOLUTIONS

El consultor debe tomar en cuenta la importancia que implica su trabajo dentro de las decisiones y el rumbo que pueda tomar la empresa en base a su empeño. Por ello, aspectos talvez no técnicos sino personales influyen en la toma de decisiones de los prospectos.

A continuación se enlistan los que Media Solutions tomará en cuenta:

- ☞ Puntualidad
- ☞ Ser profesional
- ☞ Tono de voz
- ☞ No debe incluir el consultor dudas en sus preguntas
- ☞ No pedir disculpas
- ☞ No debe ser inoportuno
- ☞ No platicar con los prospectos
- ☞ Mostrar en todo momento seguridad al momento de presentarse y presentar a Media Solutions

PRECONTACTO

El consultor de Media Solutions en la presente etapa tiene el compromiso de obtener, seleccionar y ordenar el mayor número posible de datos sobre el prospecto en relación con diversas áreas de su actividad y personalidad.

Es importante para la comunicación con el cliente, que el consultor reúna información antes de la entrevista, desde la más básica como por ejemplo el nombre completo del cliente, hasta la más importante como su autoridad, capacidad de pago o bien capacidad de decisión.

Tal vez no sea posible conocer todos los detalles antes de la reunión con el cliente pero cuanto más se investigue es mejor para el consultor.

Es de vital importancia que el consultor tome en cuenta varios aspectos:

- ✓ Las horas de trabajo del prospecto
- ✓ El horario indicado para contactarlo
- ✓ Su entorno económico, y
- ✓ Su ambiente social.

PROBLEMAS DE ACERCAMIENTO EN EL PRECONTACTO

Gracias a la experiencia adquirida por Media Solutions, se toma en consideración los probables sucesos que nos provocan medidas alternativas cuando el prospecto no desea concertar la cita. Dichos obstáculos se enlistan a continuación:

El prospecto no recibe por Estar ocupado:

- El consultor debe averiguar si efectivamente esta ocupado, y su vez corroborar si lo estará por mucho tiempo.
- Deberá solicitar solo “cita” (no entrevista)

El prospecto no recibe por falta de interés en los Servicios de Media Solutions:

- Los consultores aceptarán que no tiene razón en interesarle los servicios de la empresa y los que estos a su vez engloban (Global Post, Media Impact y View Media)
- Debe informar al prospecto que el objetivo de su visita no es vender, sino informar los servicios que se brindan en Media Solutions.

Asistentes, representantes o secretarías de los prospectos que brindan excusas:

- El consultor debe aceptar la entrevista con los citados anteriormente en caso de que el prospecto principal así lo solicite.

Emplear la presentación y técnicas para poder “venderle” la idea de los servicios



ATENCIÓN

CÓMO CREAR LA ATENCIÓN DEL PROSPECTO PARA LA ENTREVISTA

1. No cuente con la atención espontánea del prospecto: ¡provoquela!
2. El prospecto no escuchará, más que en la medida que se sepa captar su atención
3. “Capatalice” la curiosidad inicialmente provocada, para convertirla en atención
4. Consiga la atención del prospecto habándo brevemente de algo en lo que él esté interesado
5. No hable de usted, de sus problemas o sus afinaciones
6. No hable hasta no tener toda la atención del prospecto
7. Cuide de no caer en la trampa de la invitación a seguir hablando, mientras el prospecto se ocupa de otra cosa
8. “Haga algo” para despertar y atraer la atención inicial del prospecto
9. Hágale preguntas; pídale su opinión
10. Trate de evitar las distracciones que puedan tentar al prospecto, durante la entrevista
11. Si se distrae: produzca un estímulo para recuperar la atención
12. Refuerce su atención con anotaciones; empleo colores fuertes (use lápiz o plumón rojo)
13. Muéstrole impresos, folletos, gráficas, fotografías, etc, en colores conrastantes
14. Hable con voz suficientemente alta, en realción al lugar
15. Matice, inflexione en su expresión oral
16. Cree emociones (de vanidad, estética, etc), antes de intentar razonamiento
17. Alterne los tópicos* de la plática
18. No hable demasiado
19. Evite la monotonía en su exposición.

* Ver glosario

INTERES

PARA DESPERTAR Y MANTENER EL INTERÉS EN LA ENTREVISTA

1. En este paso, el vendedor debe encauzar todas sus acciones a sacar al prospecto de la indiferencia
2. Presente la oferta con todo entusiasmo
3. Coloque al prospecto ante situaciones concretas
4. Use lenguaje que estimule su imaginación
5. Destaque las ventajas menos conocidas
6. Hágle ver cómo, dónde y por qué se beneficiará con la oferta: que se dé cuenta de lo que la oferta puede hacer por él
7. Mientras el prospecto no muestre interés (venciendo la indiferencia) es que la operación no está progresando
8. Tenga un plan para el desarrollo de este paso, en la entrevista. Seleccione y jerarquice los
9. Destaque el o los argumentos, que según el biotipo del prospecto, tengan más importancia
10. Venda servicios, no productos
11. No presente argumentos de exposición, sino de servicios
12. No comience con su argumentación más fuerte: empiece suave y vaya subiendo
13. Dramatice la oferta
14. Hágle pensar en las pérdidas que resintirá si no acepta la oferta, ahora.
15. Haga inflexiones
16. Utilice contrastes
17. Transmita la seguridad de su propia convicción
18. Cerciórese que el prospecto está siguiendo la argumentación
19. Haga preguntas
20. Conserve un segundo aire
21. No exagere sus argumentos
22. No dé argumentos que luego no pueda demostrar
23. Sepa manejar este paso, sin dar aun el precio

Para conservar el *interés*:

Sea sincero
Conserve un segundo aire
Haga pausas con habilidad
Insista y repita lo suficiente
Tenga un plan par el desarrollo de la entrevista
Sapa manejar, sin dar aún el precio
Hágale pensar en las pérdidas que sufrirá, si no acepta la oferta ahora



CONVICCION

CÓMO HACER DEMOSTRACIONES EFECTIVAS

1. Fije previamente el “dónde, “cómo” y “cuándo” hacer la demostración
2. Haga ver al prospecto, la importancia y conveniencia de que observe la demostración
3. Cerciórese de que conoce a fondo el producto y repase el material con el que va a llevar a cabo la demostración
4. Cubra con demostración, todo lo argumentado
5. Informe al prospecto, lo que va a hacer
6. Imprima acción y dinamismo a la demostración
7. Haga intervenir, tantos sentidos del prospecto como sea posible
8. Diga lo que está haciendo
9. Personalice la acción en cada caso
10. Haga que el prospecto participe, actúe
11. Haga preguntas en el curso de la demostración
12. Ponga marco y escenario a su demostración
13. ¡Dramatice la acción!
14. Venda el resultado final
15. Haga un resumen
16. Una vez terminada la demostración, saque de la vista el producto o el material utilizado
17. Refuerce la demostración con la sugerencia de garantías
18. Ofrezca datos y estadísticas, como complemento
19. Presente testimonios comprobatorios
20. Haga mención al prestigio, antigüedad, etc

Formas de otorgar garantías:

- ↳ Ofreciendo datos y estadísticas
- ↳ Presentando testimonios
- ↳ Haciendo mención al prestigio de la Media Solutions, de los servicios o del consultor personal

ERRORES A CUIDAR EN LA DEMOSTRACIÓN

1. Recargar la demostración de detalles, haciéndola dilatar excesivamente
2. Emplear el material de ayuda, inoportunamente
3. Hacer la demostración incompleta o limitada
4. Llevar a cabo la demostración, con una intervención personal fría
5. Generalizar

DESEO

El Consultor puede realizar algunas actividades de apoyo para crear *deseo* en el prospecto, como:

1. Sugerirle al prospecto las siguientes ideas con respecto a los servicios de *Media Solutions*:

- Calidad
- Garantía
- Seriedad
- Competencia técnica
- Ventajas especiales

2. Evitar las resistencias que imponen los prospectos, tales como:

- Costumbre
- Lealtad a la competencia
- Incredulidad
- Desconfianza

3. El consultor puede llevar acabo algunas *motivaciones* como:

- Mostrar al cliente lo que pierde al no contar con nuestro servicio
- Manejar promociones si se cierra en el momento el trato



RESOLUCION

El Consultor debe estar alerta para tratar de solucionar las dificultades desde el inicio de la entrevista, para no pasar por alto las soluciones más obvias. El consultor debe tomarlo como una situación que necesitaba una solución inmediata.

Debe estar en capacidad de resolver los problemas del prospecto, estén o no relacionados directamente con el servicio que se está prestando.

Pasos que el Consultor de *Media Solutions* debe seguir para la resolución:

1. Definir el problema. Que clase es, cuál es el factor más importante, cuándo se debe resolver, por qué se quiere solucionar.

2. Defina sus alcances. ¿Qué se quiere lograr con la solución del problema?

3. Desarrolle otras soluciones posibles. ¿Cuál de los planes ofrece la manera más segura de evitar complicaciones inesperadas?

4. Sepa lo que debe hacer después de haber tomado la decisión. Las dos guías anteriores son muy útiles para analizar lo que sucede. El Consultor debe recordar que los prospectos tienen que pasar por el mismo proceso de darle solución a los problemas y, por consiguiente, pueden caer en los mismos errores de los primeros.

!!!!Dar solución a los problemas es una manera de desarrollar una relación de negocios. !!!!

Tips para la actitud del Consultor ante las objeciones del prospecto:

1. Aceptarlas objeciones de buen agrado
2. Admitir la lógica de las objeciones sinceras
3. Nunca eluda una objeción
4. Busque puntos de unión
5. Utilice el nombre de la empresa
6. Sea sincero
7. Aísle la objeción
8. Descubra el significado de la objeción
9. Nunca manifieste temor

* Ver glosario

CIERRE

TECNICAS DE CIERRE DE VENTAS QUE PUEDE UTILIZAR EL CONSULTOR DE MEDIA SOLUTIONS

TÉCNICA DE SUPONER EL CIERRE

Se sugiere un sistema que podría ensayar el Consultor de ventas, y que supone el cierre.

Esta técnica implica que el asesor *de por hecho* que el comprador está dispuesto a comprar, es una manera útil de verificar hasta qué punto se siente comprometido el cliente.

Para que este sistema produzca los resultados esperados, debe ser asertivo:

- El asesor solicita el pedido
- El comprador reflexiona y, anuncia que está cerrado el trato

" El cierre consta de una serie de hechos y no de un hecho aislado ".

TÉCNICA DE CIERRE SI... ENTONCES...

El Consultor de ventas presenta su producto, el cliente aparentemente es el encargado de las compras en el negocio, el consultor utilizó la técnica conocida como clasificación o evaluación del cliente. Por medio de preguntas el consultor se enteró de que el cliente tiene la autonomía para decidir si compra o no.

El Consultor sigue avanzando hacia el cierre de la venta, formulando preguntas a fin de conocer los problemas de su cliente para determinar la solución adecuada.

Con esta técnica nos hace saber que el cierre de la venta consiste en realidad en una serie de hechos: en este caso, en una serie de acuerdos entre el consultor y su cliente.

Llegamos a la conclusión de que en este caso no es adecuada la técnica de "Quieren ustedes comprar" ya que es obvio que el cliente sí desea comprar. Se sugiere al consultor la técnica de **Si...entonces**, la cual adiciona un ingrediente si la necesidad es real, el consultor procede a utilizar esta técnica por medio de incentivos para aumentar el deseo de compra del cliente.

TÉCNICA DEL HECHO INMINENTE

En ocasiones el consultor debe actuar como catalizador para que la venta se convierta en realidad. El consultor que ha hecho una buena presentación al evaluar al cliente, comprender sus necesidades y como satisfacerlas, tiene todo el derecho para actuar enfáticamente para lograr la venta, una de esas técnicas positivas y enfáticas es la del **Hecho Inminente**.

El Consultor le hará ver al cliente la necesidad de llegar a un acuerdo con prontitud por su propio bien si desea que el servicio este en funcionamiento lo antes posible; los ejecutivos no saben qué responder, así que el consultor pide permiso para retirarse de la reunión y así dejar a los clientes en libertad de tomar una decisión en privado.

Este es un ejemplo del uso oportuno de la técnica del **Hecho Inminente** que obliga al cliente indeciso a enfrentar la necesidad de tomar una decisión.

Esto no es vender por la fuerza; por el contrario, es una forma de lograr que el cliente se concentre nuevamente en el propósito de la presentación del servicio.

Tips para que el Consultor de *Media Solutions* lleve acabo cierres efectivos:

1. Solicite el servicio
2. Confie en obtenerlo
3. Guarde un argumento de reserva
4. Insista lo suficiente
5. Use palabras comprobadas como: nuevo, ahora, permítame, etc.
6. No cree tensión en el momento
7. Haga inofensivo el impreso
8. Cuide los momentos finales
9. ¿Y el anticipo?
10. ¡Vayase!



CLINICA DE VENTAS

Objetivo General

Al concluir la presente, el facilitador identificara los pasos y los elementos necesarios para capacitar a los agentes de ventas de la empresa.

Objetivos Específicos

- 1- Evaluar las habilidades del vendedor.
- 2- Hacer de su conocimiento los elementos que tiene a su disposición para realizar la venta.
- 3- Identificar sus deficiencias.
- 4- Enriquecer sus opciones argumentativas para vender a través de las vivencias de sus compañeros.

Introducción.

Las palabras que sugieren control y dirección tienen a veces una connotación negativa en el espíritu de mucha gente. Sin embargo, cuando se acepta el papel de líder, se acepta también la responsabilidad de canalizar la conducta de los otros con objeto de obtener resultados. Ser facilitador requiere una utilización de estrategias de influencia y dirección equitativa para un beneficio mutuo con fines productivos, es un medio apropiado y necesario para la consecución de objetivos. Toda eficiencia depende del hecho de comprender, prevenir e influenciar el comportamiento de los otros

Temario de la clínica

I.- Requerimientos previos.

- 1.- Tener el manual de ventas.
- 2.- Grupos de seis personas.
- 3.- Sesiones de dos horas.

II.- Por donde empezar.

- 1.- Confianza
- 2.- Motivación

III.- Repaso del praincodereci

IV.- Aplicación de dinámicas

- 1.- exposición de video
- 2.- entrevista cara a cara

V.- Evaluación de los agentes.

VI.- Felicitación.

VII.- Desarrollo del vendedor posterior a la clínica.

I.- Requerimientos previos.

Antes de iniciar la clínica el facilitador debe informar a los agentes de venta la importancia de la clínica, lo que se espera de ellos, así mismo aclarar sus dudas acerca de la empresa, tanto en su ambiente interno como en su proyección en el mercado.

Para ello es requisito indispensable que hayan leído el manual de ventas con el propósito de que tengan asimilados en forma teórica tales conocimientos

Para aprovechar al máximo la clínica de ventas es indispensable formar grupos pequeños para agilizar el desarrollo de cada uno de los elementos.

La duración de las sesiones no debe exceder de dos horas para captar al máximo la atención de los participantes.

El número de sesiones estará sujeto al criterio del facilitador.

II.- Por donde empezar.

Como es de suponer, cuando iniciamos una nueva actividad nos surgen dudas acerca de la forma en que debemos realizar dicha actividad, lo que debemos y lo que no debemos hacer pero sobre todo si tal actividad nos traerá un beneficio para nuestro desarrollo. Los agentes de venta tienen estas mismas dudas sobre todo porque sus ingresos son directamente proporcionales a la venta que realicen.

Por principio de cuentas es nuestra obligación darles confianza a los agentes ya que ahora son colaboradores en la búsqueda de nuestros objetivos. Esto lo podemos lograr dándole la información y los elementos necesarios para que realicen sus actividades pero sobre todo dándole un trato humano y hacer de su conocimiento que nuestra empresa tiene gran proyección de tal forma que esta es un buen lugar para su desarrollo y que en todo momento se le estará apoyando hasta el momento en que ya se sienta capaz de realizar su labor por sí mismo

Ahora bien, después de crear un ambiente de confianza lo que sigue es motivarlo para que realice sus actividades en forma eficaz. Motivar a un grupo de personas no es labor fácil ya que cada una de ellas tiene una forma muy particular de ver la vida y por tanto requieren diferentes estímulos para sentirse contentos, sin embargo el común denominador de todos los que nos encontramos en el campo laboral, es la búsqueda del bienestar para nuestros seres queridos y por tanto demostrarle que nuestra empresa es una gran oportunidad para lograr este objetivo tan noble.

III.- Repaso del praincodereci

Entre otras cosas la clínica de ventas es una plataforma donde podemos practicar antes de salir al campo en como se debe abordar la venta en todas sus etapas así podemos ir aclarando dudas.

En una sociedad enormemente compleja se abren de par en par las puertas de la negociación como el modo civilizado, efectivo y moderno de manejar las situaciones de divergencia, de defender los propios derechos sin pisotear los ajenos, de promover los grandes valores, de realizar planes y proyectos, y de florecer como personas.

Aprender a negociar y por tanto a vender requiere un proceso de aprendizaje que por la misma naturaleza de la actividad requiere un método cálido para poder explorar, probar y experimentar las posibles situaciones que surjan en el proceso de venta.

Como ya habíamos mencionado en esta etapa del aprendizaje, los agentes de ventas ya se deben tener los conocimientos teóricos sobre nuestra técnica de ventas. Por tanto solo mencionaremos 10 pasos.

PR----- precontacto

A ----- atención

IN -----interés

CO ----- convicción

DE -----deseo

RE -----resolución

CI-----cierre

IV.-Aplicación de dinámicas

La intención de que se formen grupos pequeños es organizar simulaciones donde asumiremos distintos papeles con el objeto de recrear las condiciones que se suscitan en una venta real.

Esta exposición de casos estará dividida en dos partes.

Exposición de un video.

El facilitador proyecta grabación demostrativa de una venta con la intención de reforzar los conocimientos teóricos del praincodereci y de ser posible su memorización

Al término de la proyección el facilitador comenta los momentos clave con los vendedores.

Entrevista cara a cara.

Para esta dinámica participaran dos vendedores, se sitúan cara a cara, uno representa al cliente y el otro su papel propio. Esta es la parte medular de la clínica ya que nos permite tener numerosas situaciones y por tanto acrecentar nuestra habilidad en la venta.

En este punto se debe sugerir al resto de los agentes de venta que tomen nota de cómo sus compañeros resuelven situaciones de tal forma que tengan mas opciones al enfrentarse a situaciones similares.

Debemos cuidar en todo momento que los vendedores se enfrenten a los mismos impedimentos que encontraran sobre el terreno, también se deben dar instrucciones claras para evitar clientes demasiado “malos” o demasiado “condescendientes”

Se debe alentar a los agentes a ser participativos.

V.-Evaluación de los agentes.

Este debe ser con toda seguridad el punto más importante si atendemos una lógica secuencial.

Para ello utilizaremos la misma dinámica de cara a cara pero con la variante de que el papel de cliente lo tendrá el facilitador. en este momento el facilitador debe tener psicología para administrar las reacciones de los vendedores con flexibilidad.

Posteriormente en forma privada le haremos saber sus deficiencias y lo felicitaremos por sus habilidades demostradas.

VI.-Felicitación.

Aquí debemos agradecer la participación y entusiasmo demostrado por los agentes de ventas durante la clínica, debemos también reiterar nuestro apoyo en el desempeño futuro de sus labores.

VII.- Desarrollo del vendedor posterior a la clínica.

La labor de apoyar al agente de ventas no termina con la clínica se sugiere hacer labor de acompañamiento-apoyo por parte del supervisor de ventas. Todo esto tiene como finalidad aportar ayuda al vendedor para adaptarse en el campo, también para pulir sus habilidades y por ultimo para evaluarlo en su desempeño.

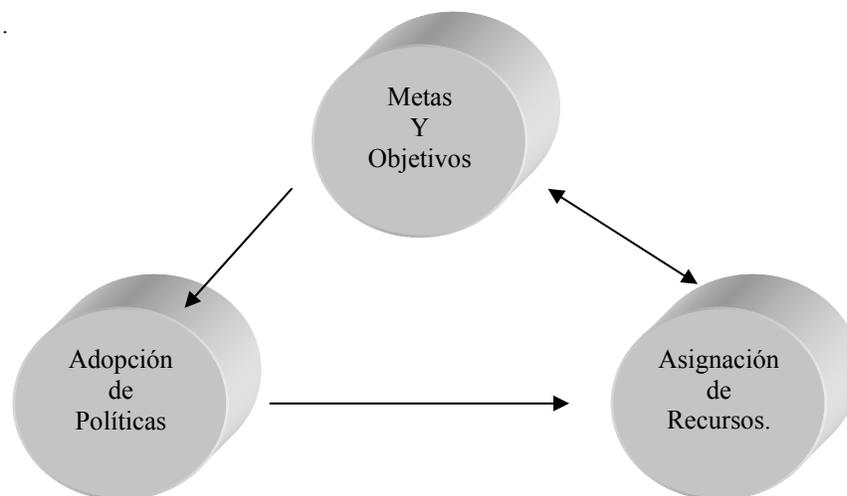
CAPITULO V: LA PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS

5.1. Elementos De La Planeación Estratégica De Ventas.

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

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

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



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

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

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

- El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como cartera de inversiones. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece;
- El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.
- El tercer punto es el de la estrategia; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Se entiende como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios de ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

El contenido del plan esta enfocado:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones señaladas por los mecanismos de control.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos modificados respecto a los planes originales cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control se juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, sea por tanto necesario o mas conveniente modificar las metas, objetivos originales, y otras con tendencias de desarrollo.
- Capacitar ejecutivos.
- Proporcionar un mapa para indicar en donde estará ubicada la compañía y como llegar hasta ahí.
- Establecer objetivos más reales y exigentes dentro de lo posible.

- Revisar actividades actuales y hacer ajustes y modificaciones adecuadas en vista del medio ambiente y de las metas de la empresa.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente para adaptarse mejor.
- Desarrollar lo que otras empresas hacen.

Políticas.

Una de las principales cuestiones que constituyen la estrategia de una empresa son las políticas, que se les puede dividir de acuerdo a su alcance en:

- Estrategias Mercado- Producto.
- Estrategias Producción- Ubicación de la planta.
- Estrategias Financiera- Estrategia Financiera.
- Estrategia de Recursos Humanos- Capacitar.

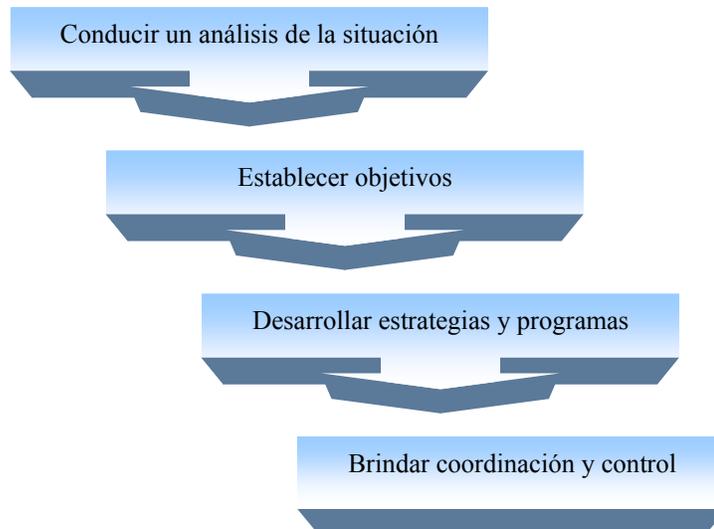
1. Conducir un análisis de la situación: antes de desarrollar cualquier plan de acción, los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular se deben de evaluar los problemas y las oportunidades que representan compradores, competidores, costos y cambios regulatorios. Adicionalmente, deben identificar las fortalezas y debilidades.

2. Establecer objetivos: con un análisis completo de la situación, quienes toman las decisiones deben entonces establecer los objetivos específicos. Objetivos que identifiquen el nivel de desempeño que la organización espera alcanzar en una fecha futura, de acuerdo con las realidades de los problemas y de las oportunidades del entorno, y de las fortalezas y debilidades particulares de la firma.

3. Desarrollar estrategias y programas. Para lograr los objetivos establecidos, quienes toman las decisiones deben desarrollar estrategias (acciones a largo plazo para lograr los objetivos) y programas (acciones específicas a corto plazo para implementar las estrategias).

4. Suministrar coordinación y control: a menudo, los planes que son muy completos incluyen múltiples estrategias y programas. Cada estrategia y cada programa pueden estar bajo la responsabilidad de un gerente diferente. En consecuencia, se debe desarrollar algún mecanismo para garantizar que las estrategias y los programas se implementen de manera efectiva.

Aspectos importantes para la toma de decisiones con respecto a la planeación



5.2. Proceso De La Planeación Estratégica.

El Proceso de la planeación estratégica (PPE) es, en forma ideal, el producto de las mejores mentes dentro y fuera de la corporación (consultores en administración y demás asesores). Dentro de la corporación, cada nivel directivo ayuda al desarrollo y puesta en práctica del PPE.

El mejor PPE considera varios escenarios y posibilidades, para una oportuna retroalimentación de información y para las modificaciones que ocurran a mitad del camino, un plan de este tipo, aun cuando resulte financieramente complejo, se encuentra mas orientado a las operaciones que al dinero.

El PPE es el principio de toda planeación estratégica. La estrategia *per se* determina el uso de los recursos de la compañía para lograr el éxito competitivo en los mercados atractivos del futuro.

En pocas palabras, el PPE:

1. Toma en cuenta las futuras implicaciones de las decisiones que se toman en la actualidad.
2. Ajusta los planes al medio ambiente emergente de negocios en forma constante y dinámica.

3. Conduce al negocio por medio de la comprensión analítica de la situación de éste a medida que va evolucionando.
4. Vincula, dirige y controla las complejas empresas de negocios mediante un sistema directivo práctico y funcional.

Por lo tanto, el PPE debe convertirse en parte integral del sistema total de dirección instigando a cada parte de la corporación, así como anticipándose y reaccionando a los cambios, mientras expone los procedimientos básicos y detallados que la corporación habrá de seguir durante los años por venir.

Para alcanzar los resultados esperados, la planeación estratégica implica un proceso. Como primer paso de dicho proceso, definir el perfil estratégico actual y posteriormente efectuar la auditoría de recursos y el pronóstico estratégico, ambas actividades o fases del proceso son fundamentales, ya que permitirán efectuar la prueba de congruencia de lo que se puede hacer, contra lo que podría hacerse como negocio, y así elegir el perfil estratégico más viable.

En las fases antes señaladas, la información es primordial debido a que el estratega deberá responder preguntas claves para la organización, esto es, por ejemplo: ¿cuáles son las señales de mercado que permitirán desarrollar una posición competitiva dentro de él? ¿Es posible ampliar el mercado a través de acciones de promoción o distribución? ¿Cuál es la opinión de los clientes respecto al precio de los productos que le ofrecemos? ¿Cuáles son los márgenes de utilidad y cuáles son sus posibilidades de incrementarlos? ¿El suministro de la materia prima es seguro? ¿Está el recurso humano identificado con la organización? ¿Están funcionando los programas de desarrollo del recurso humano? ¿Tenemos los recursos económicos necesarios disponibles? ¿Contamos con recursos humanos técnicamente preparados para el crecimiento? ¿La característica de la tecnología con la que contamos permite la diversificación? ¿Qué características de mi producto demanda el mercado? ¿Cuál es la posición geográfica de mi mercado? etc.

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

Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda esta pregunta ¿cuál es la razón por la que

estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. También es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad

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

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

Identificación de fortalezas y debilidades. Este análisis deberá conducirnos a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización, tales como capital, pericia técnica, fuerza de trabajo calificada, gerentes con experiencia y así sucesivamente. También deberá indicar cuáles son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales. (Tales como mercadotecnia, producción y manufactura, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información, administración de recursos humanos, y otros.

Análisis de los recursos de la organización: Después de haber observado el exterior de la organización, vamos a observar ahora el interior. Por ejemplo, qué actitudes y habilidades poseen los de nuevos productos, cuál es flujo de efectivo de la organización; cómo la perciben los consumidores y que opinan de la calidad de sus productos y servicios. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda la organización no importa cuan grande o poderosa sea está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización.

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

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

Evaluación de resultados: El paso final es la evaluación de resultados. ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y en caso afirmativo cuáles se requerirán? empleados de la organización, con qué recursos cuenta esta, si ha tenido éxito en la creación.

5.2.1. Análisis De La Industria.

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

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

- **Orientación de ejecutivos:** El personal especial los gerentes de alto nivel, configuran el perfil de una empresa, por lo cual su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, los valores, sus

preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

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

5.2.2. Análisis Del Entorno.

Como sostiene el enfoque de contingencias, la planeación se inicia con un análisis del entorno. Con sus limitaciones de tiempo y de recursos, los planeadores deben recopilar, interpretar y resumir toda la información pertinente que se requiere para la planeación. En un análisis del entorno se estudian los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras. Este análisis se centra en las fortalezas internas que operan en la organización o unidad de trabajo y, en forma coincidente con el enfoque de sistemas abiertos, examinan las influencias del ambiente externo. El resultado de este análisis es la identificación y el diagnóstico de las suposiciones, aspectos y problemas de la planeación.

Ambiente Interno.

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menos, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor.

Una empresa con fuerte capacidad mercantil mostraría cada uno de los 10 factores de la mercadotecnia, clasificados como fuerzas importantes. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y debilidades importantes del negocio.

Al examinar el patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizá tendrá que adquirir o desarrollar determinados atributos.

Algunas veces el desempeño de un negocio es deficiente no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. Las compañías que triunfan son las que han alcanzado el mayor nivel de competencia a nivel interno, no sólo en cuanto a competencia básica. Toda compañía debe administrar algunos procesos fundamentales como realización de nuevos productos, materia prima para productos terminados, ventas que llevan a más pedidos, pedidos de los clientes a realización de dinero en efectivo, los problemas de los clientes que se resuelven a tiempo, etc. Cada proceso genera valor y requiere de trabajo Inter. departamental en equipo. Si bien cada departamento puede tener un nivel de competencia fundamental, el desafío consiste en desarrollar un nivel superior de competencia en la administración de estos procesos (*competencia con base en la capacidad*).

Para analizar el ambiente interno es importante conocer:

- **Auditoria del Clima Organizacional.**

Descubrir los principales tipos de acontecimiento que en la historia pasada o reciente hayan desencadenado efectos de climas significativos sean positivos o negativos.

Distinguir en la regresión del tiempo, en que medida han revelado reacciones culturales características de la identidad de la empresa.

Escuchar siempre en forma atenta e interpretativa las palabras de los empleados referentes a sus reacciones ante situaciones coyunturales generadoras de los grandes cambios de la atmósfera.

Continuamente poner en práctica en caso necesario el carácter cíclico de los cambios de clima en la empresa y relacionarlos con los demás ciclos de gerencia y de vida que se pueden observar.

- **Análisis Evolutivo**

El análisis del ambiente debe referirse no solamente a los recursos humanos (empleados, competencias, comportamientos, costos, productividad). Si no también a las acciones ejecutadas por su gerencia. El análisis de estas acciones comienza con un diagnostico y termina con un juicio sobre su eficacia y su eficiencia.

- **Inventario.**

Nos establece el balance de los empleados para cada periodo. La utilidad de analizar a los funcionarios consiste en esbozar un perfil general de los recursos humanos de la organización en dos formas: una descripción, que consiste en fotografiar los funcionarios, y otra de previsión que trata de determinar los empleados de que dispondrá la organización en el futuro.

Antes de prever la evolución probable de los empleados es necesario conocer su estado actual. El inventario de los recursos humanos establece el balance de estos empleados para cada periodo.

Para dicho inventario se deben tomar en cuenta los siguientes datos:

- Contratación (fecha de ingreso).
- Datos sobre la carrera (fecha de promociones)
- Datos sobre salidas.

- **Inventarios Auxiliares.**

- _ Inventarios por unidades organizacionales. Calcula el número de empleados de una organización.
- _ Inventario por categorías de empleo: indica el grado de centralización.
- _ Distribución por edades.
- _ Distribución por sexo y etnias.

- **Movimientos prevenciones de los empleados.**

Es un movimiento particular de personal con salida voluntaria de la organización. Más conocida como rotación de personal. Movilidad interna. Representa esquemáticamente los flujos de personal que entra y sale de los empleos que constituyen el sistema de mano de obra establecido.

- **Evaluación del potencial e inventarios de potenciales.**

Evaluación potencial. A la inversa del rendimiento que se orienta hacia el pasado, el potencial trata de aclarar el futuro. El potencial es la capacidad que se le reconoce a un individuo para asumir en el futuro un empleo diferente. Generalmente de nivel superior, se trata de evaluar si el individuo tiene o tendrá un determinado horizonte, las competencias necesarias para lograr éxito en el empleo considerado.

- **La cultura y el clima.**

Cultura:

Se designa como el “conjunto de predisposiciones que favorecen el desarrollo de ciertos comportamientos más que de otros”.

La cultura y el clima son nociones distintas: la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan solo muy lentamente, y a menudo son inconscientes. Por el contrario el clima es más coyuntural.

Clima:

Depende a veces de sentimientos como las dificultades comerciales, los periodos de sobre carga de actitudes, reestructuraciones, periodos de reclutamiento o de licenciamiento, negociaciones difíciles entre la dirección y los sindicatos, etc.

El clima entre sus causas objetivas, se puede observar a través de las opiniones de los empleados sus aspiraciones, sus percepciones, o más indirectamente mediante algunos de sus comportamientos.

Ambiente Externo

El administrador de una empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas.

En general, la unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macro ambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores micro ambientales importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado.

La UEN debe establecer un sistema de inteligencia de mercadotecnia para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

El Ambiente externo es todo lo que se encuentra fuera de la organización y puede ser de dos clases:

- Ambiente Externo General: Comprende todo que se encuentra en el mundo de los negocios, la región donde se encuentra la organización su ciudad su país, e incluso el mundo entero.
- Ambiente Externo Inmediato: Esta compuesto por clientes proveedores, competidores, agentes de regulación, sindicatos, o asociaciones comerciales.

Componentes principales del ambiente externo.

Economía:

El estudio de la economía forma parte del ambiente general de toda organización aunque el funcionamiento de la economía sea bastante complicado, el ambiente económico se puede reducir a algunos índices claves:

- Tasa de inflación.
- Productividad.
- Producto Nacional Bruto.
- Competencia.
- Otros elementos (tasa de interés, actividad bursátil, etc.)

Tecnología:

Es el segundo componente importante del ambiente externo de una organización. La tecnología es la parte del medio ambiente externo que cambia más rápido y que representa más oportunidades para una empresa:

- Instrumentos.
- Transformación de la energía.
- Mecanización de la Actividad física.
- Modificación de la materia.
- Control de los seres vivos.

Mano de obra:

Es una expresión general que designa el conjunto de personas que tienen un empleo y los desempleados. Más o menos se trata de un concepto idéntico al de población activa:

- Tasa de desempleo.
- Tasa de actividad.
- Relación empleo población.
- Pirámides de edades.
- Repartición hombres mujeres.
- Proporción de inmigrantes.
- Nivel de instrucción.

Valores y actitudes:

El ambiente externo de una organización comprende también los valores predominantes de la sociedad en una época determinada, así como las actitudes, las aspiraciones y los comportamientos de la gente, la noción de valor se puede definir como la importancia concedida a una cosa:

- El código del trabajo.
- Las Leyes.

5.3. El Análisis FODA.

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El Análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas. Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre:

- La forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de oportunidades de mercado, y
- Que tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra las amenazas externas concretas.

Para tener un valor administrativo y de creación de la estrategia, el análisis FODA debe constituirse en una base para la acción. También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que requiere la compañía, con el objeto de responder a una industria emergente y a las condiciones competitivas, además que brinde resultados básicos y exitosos.

El análisis FODA no cumplirá con sus objetivos a menos que las lecciones en torno a la situación de la empresa se hayan asimilado gracias a las cuatro listas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La parte *interna* tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte *externa* mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

5.3.1. Fortalezas

Una fortaleza es algo en lo cual es competente en una compañía, o bien, una característica que le proporciona competitividad mejorada.

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

5.3.2. Oportunidades

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

5.3.3. Debilidades.

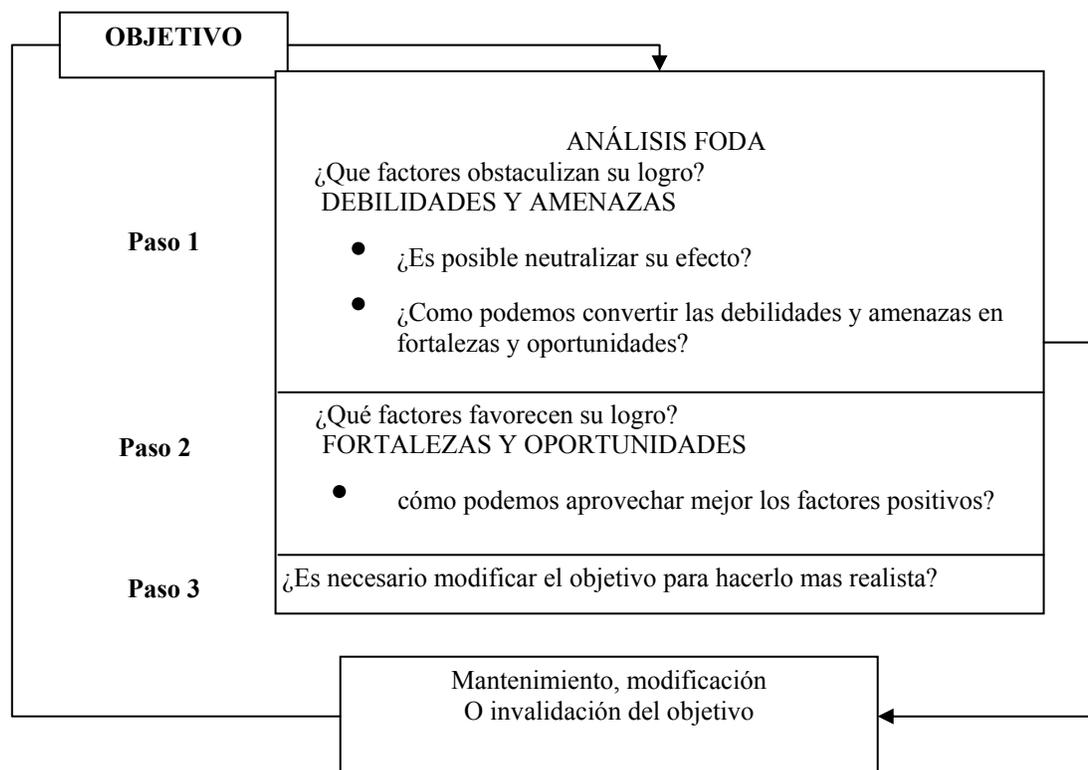
Una debilidad es una carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de

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

5.3.4. Amenazas.

Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales. Un riesgo o amenaza es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas defensivas, causará un deterioro en las ventas o las utilidades. Estas deben clasificarse según su gravedad y su probabilidad de concurrencia. Para manejar estas amenazas, la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo.

La amenaza puede originarse dentro o fuera de la empresa, pero no es controlable por la misma, requiere de acciones estratégicas específicas para poder solucionarse. Como aplicar el análisis DAFO.



5.3.5. Resultado Del Análisis Del Mercado.

La Matriz de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fuerzas y debilidades

Se utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Estrategias de debilidades y oportunidades.

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- Estrategias de fuerzas y amenazas.

Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

- Estrategias de debilidades y amenazas.

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

*Al desarrollarse el análisis deben cuidarse los planteamientos de cada una de las variables, a fin de evitar confusiones entre las mismas y evitar también errores u omisiones al plantear los objetivos.

*Al determinar el análisis comparativo es muy importante el no confundir un problema con una debilidad o una oportunidad con una fortaleza.

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

5.4. Evaluación De Alternativas

La prueba final de una estrategia consiste en saber si cumple la meta en el tiempo señalado. Pero esto solo puede verificarse después de haber implementado la estrategia. Es necesario evaluar las estrategias para asegurar una mayor probabilidad de éxito.

Existen seis criterios para evaluar las estrategias corporativas:

1. Se debe conocer si las estrategias es internamente consecuentes con los elementos de la empresa.
2. Se debe conocer si la estrategia es consecuente con el ambiente. Análisis del ambiente.
3. Se debe conocer si la estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles. Los recursos de la compañía deben incluir capital, productos, canales de distribución y fuerza de venta.
4. Se debe conocer si la estrategia implica un grado de riesgo aceptable, tomando en cuenta la cantidad de recursos que se requieren, el periodo de tiempo a que deben cumplirse y la proporción de todos los recursos corporativos que representan.
5. Debemos conocer si la estrategia dispone de una perspectiva apropiada de tiempo, como las metas deben tener un tiempo para su terminación, ya que si demora, la competencia puede tener más ventaja.
6. Se debe conocer si es factible la estrategia, para eso es necesario tener criterios que puedan medirse. Un criterio final para medir los resultados pueden ser las ventas, la participación en el mercado, las ganancias, entre otros.

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

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

deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas alternativas.

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

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

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

5.5. Aplicación De Alternativas

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

- Formular alternativas es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción.
- Implementar alternativas es administrar las fuerzas durante la acción.
- Formular alternativas es concentrarse en la eficacia.
- Implementar alternativas es concentrarse en la eficacia.

- Formular alternativas es un proceso primordialmente intelectual.
- Implementar alternativas es un proceso primordialmente operativo.
- Formular alternativas requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas.
- Implementar alternativas requiere que se coordine a unas cuantas personas.
- Implementar alternativas requiere que se coordine a muchas personas.

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

Después de obtener información y construir un conjunto evocado de productos alternos, el consumidor está listo para tomar una decisión. Utilizará la información almacenada en su memoria y la de las fuentes externas para establecer una serie de criterios. Dichos criterios apoyarán al consumidor en la evaluación y comparación de alternativas. Una forma de empezar a reducir el número de alternativas en el conjunto evocado consiste en seleccionar un atributo del producto y excluir todos los productos que no lo tienen.

Otra forma de reducir el número de opciones es recurrir a límites: niveles mínimos o máximos de un atributo que una alternativa debe contener para que siga considerando dentro del conjunto. Una última forma de reducir las opciones es jerarquizar los atributos que se toman en cuenta en orden de importancia y evaluar los productos con base en la forma en que su desempeño se relaciona con los atributos. Para llegar a una decisión final.

La meta es determinar cuáles son los atributos de mayor importancia que influyen en selección del consumidor. Varios factores son capaces de afectar de manera colectiva la evaluación de los productos por

parte del consumidor. Un solo atributo, como el precio, quizá no explique adecuadamente la manera en que los consumidores forman su propio conjunto. Además, los atributos que el mercadólogo cree importantes tal vez no lo sean para el consumidor.

Después de la evaluación de las alternativas, el consumidor decide qué producto compra o no compra ninguno. Si es lo primero, el siguiente paso del proceso es la evaluación del producto después de la compra. Los consumidores esperan ciertos resultados de sus compras.

La forma en que satisfacen estas expectativas determina que el consumidor quede satisfecho o insatisfecho con la compra. La satisfacción de la compradora es grande por que se excedieron sus bajas expectativas.

5.6. Estrategias de Ventas.

Se puede definir una o más estrategias de ventas mediante los objetivos de ventas y distribución para indicar la dirección de la fuerza de ventas y establecer una base para evaluar el éxito del programa.

La clase de estrategia que se puede establecer y la más fácil de medir es la de dinero o unidades de ventas. Claro está que el objetivo de esta estrategia es importante para el programa y se puede evaluar con éste a los vendedores y al territorio de ventas.

Los gerentes deberán establecer objetivos de ventas que contribuyan al mayor volumen de estas como son:

- La satisfacción y la lealtad del cliente.
- Las actividades de la fuerza de ventas.
- Identificar los segmentos de los cuales provendrá el volumen de ventas futuro.
- Evaluar los esfuerzos de la fuerza de ventas al igual que los resultados.

Definición de estrategias de mercadeo.

Son planes diseñados para seleccionar diversos negocios en los que una empresa podría estar. Estas estrategias identifican los mercados que deben servicio y la línea de productos y servicios que deben generarse con base en una evolución del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

Tipos.

Estrategias de recompra.

Son aquellas que emplean y/o utilizan tanto consumidores como empresas para saber con qué frecuencia, cómo y qué productos van a comprar de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.

Estrategias de Mantenimiento.

El empresario ha empezado a reconocer cada vez y con mayor claridad que puede ser más rentable conservar los clientes actuales que buscar nuevos consumidores. Con el fin de influir en el consumidor para que permanezca con un marca o proveedor, los especialistas de mercadeo tienen tres opciones estratégica básicas.

- Mantener un alto nivel de satisfacción de cliente.
- Hacer frente a las ofertas de los competidores.
- Establecer una fuerte relación económica o interpersonal con el cliente

Estrategias de producto.

Es una combinación o conjunto de características unidas en una forma fácilmente identificables, que el comprador acepta como algo que le sirve para satisfacer sus deseos o necesidades.

Elementos del producto.

Las personas encargadas de la comercialización, además de tomar en cuenta los tipos de comportamiento del consumidor y las características del mercado deben considerar que el éxito de un producto depende de su presentación y calidad.

Para el efecto, es necesario que estudien por menos, previamente a la producción, los tres factores que en seguida se mencionan y que generalmente son llamados elementos del producto.

- El precio.
- La marca.
- El envase.

Pruebas de Ventas

El objetivo es probar el producto y el plan de ventas para asegurar si el producto será un éxito en condiciones competitivas. El éxito del producto depende de la selección del mercado.

De las pruebas de ventas se obtienen la siguiente información;:

- Las ventas en unidades.
- El tamaño del mercado.
- Características de consumidores que compran el producto.
- Características de los consumidores que prueban el producto, pero que no vuelven a comprar.
- Frecuencia de compra de distintos grupos de consumidores.
- La forma ñeque es usado el producto.

- Rentabilidad máxima variando cantidad de insumos de distribución.
- Eficiencia de las ofertas de introducción.
- Eficiencia del texto publicitario en relación al producto o grupos seleccionados.
- Eficiencia del programa de distribución.
- Eficacia del programa de distribución para obtener el apoyo de los comerciantes el apoyo de los comerciantes del ramo.

Estrategias de precio.

Elemento para cubrir costos y obtener utilidades.

Los precios traen consecuencias muy importantes para las operaciones de comercialización. Si bien hoy en día la determinación de los precios normalmente se hace a través de decisiones tomadas por la moderna dirección de empresas, hay ciertas esferas de la economía donde el precio se determina por fuerzas que están fuera del control del ejecutivo.

La economía nos señala la influencia del precio en las relaciones entre compradores y vendedores, en la forma siguiente:

- a) Cuando la demanda de un producto sobrepasa a los que se ofrece de dicho producto, el precio tiende a aumentar, en el caso contrario tiende a bajar.
- b) El alza de precio tiende a reducir la demanda de cierto producto y aumentar la oferta del mismo, la baja de precios engendra consecuencias contrarias.
- c) El precio se debe establecer en un nivel tal que la oferta de un producto sea igual a la que se demanda, que se realicen el mayor número posible de intercambios y que el precio de la demanda marginal coincida con el precio de la oferta marginal.
- d) En un momento dado, en mercado determinado y para un producto en especial, el precio es único.

La influencia existe independientemente de los sistemas económicos, los cuales pueden ser: la competencia perfecta, el monopolio, la competencia imperfecta, el oligopolio, el monopolio, el monopsonio. Así entonces el precio puede ser determinado conforme a estos sistemas en forma más concisa.

Pasos para la fijación de precios

El enfoque comprende siete pasos los cuales están proyectados para desenvolverse en una secuencia lógica, las respuestas a las siguientes tres preguntas clave:

1. ¿Cuántos clientes estarán dispuestos a pagar tanto por cuánto del producto?
2. ¿Cuánto es lo menos que podemos cargar beneficiosamente?; esto es ¿Qué aspecto tomará el panorama de los costos en diversos niveles de producción?
3. ¿Qué riesgos son los involucrados? Para decirlos en forma más específica?
¿Qué amenazas podemos prever por parte de nuestros competidores?
¿Qué es lo que nos podrán hacer y cuándo?

Estrategia de Promoción: Publicidad, Promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas

Publicidad.

Es muy probable que toda persona se haya formado ya alguna idea bastante concreta acerca de la publicidad y de quienes trabajan en ella. A diferencia de otros aspectos de la actividad comercial, como la contabilidad, producción o las compras, la publicidad llama sin cesar la atención sobre sí misma, sobre sus pecados tanto como sus virtudes.

Se ha dicho, con razón, que los médicos pueden enterrar sus errores y que los abogados pueden mandarlos a la cárcel, pero que los publicistas publican los suyos para que todo Edmundo los vea y los oiga.

A continuación mencionaremos algunos conceptos que se manejan dentro de la comunicación mercadológica:

Publicidad.

Es el conjunto de técnicas y medios de comunicación dirigido a atraer la atención del público hacia el consumo de determinados bienes o la utilización de ciertos servicios.

Propaganda.

Es el conjunto de técnicas y medios de comunicación social tendiente a influir con fines ideológicos el comportamiento humano (mas comúnmente empleado en campañas políticas).

Clases de Publicidad

- a) Publicidad preventiva.
- b) Publicidad educativa.
- c) Publicidad institucional.

Etapas de la actividad publicitaria.

Proceso de la actividad publicitaria.

- a) Conocimiento del producto.
- b) Conocimiento de la empresa.
- c) Conocimiento del mercado.
- d) Conocimiento del consumidor.
- e) Conocimiento de los medios publicitarios.
- f) Planeación de campañas publicitarias.
- g) Producción de campañas publicitarias.

Medios publicitarios

- a) Prensa y revistas.
- b) Radio.
- c) Televisión.
- d) Cine.
- e) Anuncios espectaculares (publicidad exterior).
- f) Publicidad en el punto de compra.
- g) Publicidad directa.
- h) Publicidad aérea.
- i) Publicidad de vehículos.
- j) Toda forma nueva que surja en el futuro.

Estrategia de Servicio

Servicio de Pre-venta y Post-venta.

Se define como el servicio esfuerzo adicional, con que se añade algo más a lo que convencional y tradicionalmente se ofrece. Para optimizar la “calidad del servicio” a proporcionar al prospecto, se debe considerar el momento de su actuación:

1. Servicios de PREVENTA.
2. Servicios POSTVENTA.

Servicio postventa.

-Cumplimiento de lo ofrecido (tiempo, entrega, transporte, condiciones y embalaje).

-Atención inmediata y eficiente a quejas, reclamaciones o devoluciones.

-Información sobre uso y empleo (instructivo, folletos, cartulinas, etc.).

- Asistencia técnica (asesoría profesional).
- Mantenimiento (reparaciones, refacciones).

Objetivos de Servicio Postventa.

- Dar orientación y uso del satisfactor.
- Asegurar la venta realizada haciéndola estable.
- Preparar al prospecto para pedidos sucesivos, logrando su fidelidad.
- Afianzar la confianza, imagen de la marca, empresa y vendedor.
- Evitar a tiempo quejas y reclamaciones junto con sus consecuencias.

5.7. Su aplicación en los negocios Nacionales e Internacionales.

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

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

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

Los mercados internacionales dan origen a oportunidades muy atractivas, pero la competencia es intensa. El éxito lo obtienen las compañías que obtienen los factores ambientales que influyen en el marketing Internacional y se adaptan a ellos.

El objetivo de esta disciplina es conocer, en amplitud y profundidad, los mercados externos para conquistarlos mediante la colocación de productos Mexicanos, en este caso adaptando, a sus necesidades, gustos o necesidades de la demanda.

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

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

De este modo pueden:

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

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

El cuadro siguiente recoge algunas diferencias entre la mercadotecnia nacional e internacional:

Diferencias de la Mercadotecnia Nacional e Internacional

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

-
- ❖ Hitt, Michael. "Administración Estratégica", Ed. Thomson, México, D.F. 2000.
 - ❖ Barry, Gerald M. "Las Ventas En El Mundo Actual", Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1997
 - ❖ Kenneth J., Albert, "Manual De Administración Estratégica", Mc Graw Hill, 1985.
 - ❖ Steiner, George A. "Planeación Estratégica", Ed. Cecs, México D.F. 1999.
 - ❖ Hiebing, Roman G. Jr; Cooper, Scout W. "Como Preparar El Exitoso Plan De Mercadotecnia", Mc Graw Hil

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Media Solutions es una empresa dedicada al monitoreo, análisis y síntesis de medios de comunicación, que se apoya en el uso de la tecnología de punta a través del Internet para prestar sus servicios, por tal motivo es de suma importancia estar al tanto de lo que acontece en nuestro país con respecto a estos rubros. La siguiente información nos da un panorama de lo que sucede en la actualidad:

Casi 26.6 millones de usuarios en México tienen acceso a Internet gracias a los servicios que proporcionan los proveedores de servicios. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la cifra anterior muestra que el uso de las computadoras en nuestro país se ha incrementado. El número de usuarios repuntó 11.9 por ciento del 2001 al 2006, al aumentar de 23 millones 644 mil 198 personas a 26 millones 593 mil 406.

De los 107.5 millones de habitantes que hay en México, 20.2 millones tienen acceso a Internet, señaló la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). El parque de computadoras personales en el país es de 12.5 millones, de las que sólo 7.4 millones están conectadas a la Web; e indicó que la tasa anual de crecimiento de la base instalada de computadoras personales en México fue de 15.8 por ciento entre 2005 y 2006.

De acuerdo con datos de la AMIPCI, el número de cuentas de acceso a Internet en México en 2005 alcanzó 3.6 millones, cuando en 2004 eran 3.1 millones, de los cuales 1.7 millones de usuarios cuentan con acceso de alta velocidad o banda ancha y 1.8 millones conexiones por Dial Up (línea telefónica). Por lo anterior, la dependencia consideró que este sistema ha llegado a gran parte de los hogares y de las empresas de nuestro país y con ello ***"México está en camino de reducir la brecha digital*, promoviendo el uso de las nuevas tecnologías"***.

En México actualmente, cuatro de cada diez personas ingresan a Internet desde lugares públicos, mientras que tres lo hacen desde su hogar y solamente dos a través de su lugar de trabajo. Respecto al uso más frecuente del Internet, seis de cada 10 personas buscan información general y sólo el 1.6 por ciento de los usuarios utilizan el comercio electrónico. De acuerdo con el estudio "Hábitos de los usuarios de Internet en México 2006", se observó que el 60 por ciento de las computadoras personales están instaladas en los hogares, lo que implica que creció en un 16 por ciento durante el presente año, y que el 40 por ciento restante se encuentra en

las empresas. El INEGI informó que únicamente 9 por ciento de las familias en México cuenta con conexión a Internet, de acuerdo con la encuesta sobre “Disponibilidad y Uso de Tecnología de Información en los Hogares”, efectuada en 2005. Precisó que dos millones 318 mil 243 hogares mexicanos tienen Internet, 9 por ciento del total, en contraste con países como Dinamarca con 64.2 por ciento, en tanto que en Holanda, Reino Unido, Canadá, Alemania y Estados Unidos están arriba del 50 por ciento.

En su reporte, el INEGI admitió que la principal limitante para conectarse a la red mundial es la falta de recursos económicos, seguida por aquellos que no tienen interés en contar con la misma. Luego de que este 17 de mayo se celebra el día Mundial de la Sociedad de la Información, el INEGI mencionó que en la actualidad 74 de cada 100 hogares con Internet se conectan por línea telefónica, mientras que en 2001 esta proporción era de 95 de cada 100.

Vinton G. Cerf, considerado "el padre de Internet", vicepresidente y "evangelizador de Google", consideró que a países como México no les es suficiente contar con gente inteligente y educada para participar en la economía del conocimiento: es necesario proporcionarles el acceso a Internet y crear un ambiente para el desarrollo de emprendedores.

Ahí consideró que no basta con tratar de atacar el mercado nacional con innovaciones, sino que es necesario que los emprendedores mexicanos aprovechen la ventaja de que en el mundo hay millones de personas de habla hispana. Hacia allá debe orientarse el esfuerzo emprendedor.

Agregó que es necesario desarrollar esquemas de inversión, aunque reconoció que "el sistema bancario odia el riesgo". Cerf destacó que la gran ventaja que ofrece Internet a países como México es la oportunidad de ampliar la cobertura educativa.

Pero ejemplificó que para las personas es un error no ver que *detrás de una computadora y una red hay un mundo de comunicación convergente que está modificando los modelos de negocios y de comunicación: Internet está cambiando la economía y los mercados*

ANALISIS DEL ENTORNO

AMBIENTE INTERNO

Media Solutions es una empresa que cuenta con sistemas avanzados que facilitan la búsqueda, análisis e interpretación de la información encontrada en los diversos medios que maneja y, que a diferencia de la competencia son más amplios y completos a nivel nacional e internacional, cuenta con instalaciones sofisticadas e infraestructura muy completa así como con alianzas estratégicas que le permiten aprovechar más medios y brindarles mayores beneficios a sus clientes, es una empresa con amplia experiencia ya que se deriva de una empresa argentina pionera en el ramo. Lo anteriormente mencionado se explica de forma específica en el análisis FODA que veremos más adelante.

AMBIENTE EXTERNO

México está en camino de reducir la brecha digital promoviendo el uso de las nuevas tecnologías gracias a que el Internet ha llegado a gran parte de los hogares y de las empresas de nuestro país, según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aún con la aparente baja de La Bolsa Mexicana de Valores (BMV) que abrió el 31 de enero de 2007, con una pérdida de 15.02 puntos, es decir 0.06 por ciento menos que el cierre previo, con lo cual el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) se ubica en 27 mil 120.35 unidades. De los sectores pierden *Servicios 0.14, Comunicaciones y Transportes 0.12 por ciento*. Lo que para Media Solutions significa una oportunidad ya que el país está en tendencia a la utilización de los servicios digitales.

El secretario de Comercio de Estados Unidos, Carlos Gutiérrez, estimó hoy que el clima para la inversión estadounidense en México continúa siendo favorable y así lo refleja el aumento que se registró durante los últimos dos años. "Hay más inversión fluyendo a México y lo importante es asegurar que los inversionistas continúen creyendo que hay un clima seguro", de acuerdo con cifras dadas a conocer por Gutiérrez, la inversión estadounidense en México aumentó en más de 10 por ciento entre 2004 y 2005 al pasar de 63 mil 500 a 71 mil 400 millones de dólares. Sin embargo, en su reporte, el INEGI admitió que la principal limitante para conectarse a la red mundial es la falta de recursos económicos, seguida por aquellos que no tienen interés en contar con la misma.

La Presidencia del país anunció, que está promoviendo crear un ambiente interno que atraiga inversión y capital extranjero, que atraiga oportunidades para la creación de empleos de los ciudadanos. Lo que para Media Solutions, significa una oportunidad, en cuanto al sector privado, ya que la inversión extranjera en el

país ayuda al desarrollo y crecimiento de las empresas, no sólo generando empleos sino permitiéndoles un fácil acceso a las nuevas tecnologías.

Luego de que este 17 de mayo se celebra el día Mundial de la Sociedad de la Información, el INEGI mencionó que en la actualidad 74 de cada 100 hogares con Internet se conectan por línea telefónica, mientras que en 2001 esta proporción era de 95 de cada 100. En 2005, de los 16 millones 492 mil 454 usuarios de Internet, el promedio de uso de la red mundial es de entre uno a siete días a la semana, 86.6 por ciento de la población usuaria se encuentra en esta condición. Por otra parte, quienes navegan diariamente significan 16 por ciento de los usuarios y el uso más frecuente es de 1 a 3 días por semana 50.7 por ciento.

El uso más recurrente de Internet es para buscar información en general, seis de cada 10 usuarios declararon realizar dicha actividad. El otro uso más frecuente, cuatro de cada 10 usuarios, está relacionado con *actividades de comunicación*. Esto para Media Solutions significa una confirmación de que cada vez más personas empiezas a reconocer la importancia de tener y analizar la información de forma oportuna para su beneficio. El esquema de compartir cada vez más los bienes informáticos y las cuentas de acceso a Internet, así como los mecanismos de prepago, han permitido que más mexicanos usen la tecnología de la información y naveguen por la red, según Susana Espinosa y José Garcés, analistas de SELECT.

Esto implica que mientras más de dos personas comparten una computadora de las 12 millones que hay en el país, tres usan las que tienen conexión a la Web (seis millones de máquinas) y alrededor de cinco comparten una cuenta de Internet (3.6 millones de cuentas). Sin embargo, los altos precios de la conexión a Internet y el bajo poder adquisitivo de la mayoría de los hogares mexicanos ha propiciado que alrededor del 80 por ciento de las casas en México no tenga una computadora; de ahí que empresas como Microsoft hayan visto en el modelo de pago por uso una importante oportunidad, independientemente de las computadoras de bajo costo que ya han sido lanzadas al mercado.

Se espera que a partir de 2007 se comience a presentar una *nueva configuración de la oferta de acceso a Internet*, pues aunque la mayor parte de este mercado lo detecta Telmex, la apertura a la oferta de servicios empaquetados triple play permitirá una importante competencia que propiciará una obligada reducción en las tarifas. Alejandro Pisanty Baruch, en un comunicado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), señaló que esos datos revelan que el país se encuentra, respecto de la sociedad de la información,

en una situación parecida al rezago en otros ámbitos. Por ello, dijo, se requieren "cambios culturales, los cuales ya promueven muchas instituciones para tener un creciente acceso a los medios y la tecnología".

Explicó que su construcción debe ser una actividad continua y sólo tendrá sentido si intervienen todos los sectores y deben hacerse esfuerzos para atender a quienes por tecnología, economía, ubicación o condiciones sociales o familiares están marginados. Comentó que "creo que Internet es un salto extraordinario de la sociedad, que está en manos de ella y solamente podrá continuar en funciones si sigue la participación de todos sus actores".

A su vez, el director general de NIC México, Oscar Robles, explicó que Internet ha generado las comunidades digitales, sistemas cuya tendencia es a depender socialmente, así como a la descentralización de la autoridad, producción y distribución. Esta es una forma distinta de trabajar, de generar un bien, servicio o idea y quienes no aprendan de este tipo de fenómenos se "quedarán en el camino".

Media Solutions, no solo representa una nueva visión del uso y beneficio de analizar la información, también busca generar un cambio en el país, a través de nuevas oportunidades de empleo, y a la vez nuevas oportunidades a las empresas de estar a la vanguardia y ser más competitivas gracias al uso de los sistemas más actuales de análisis de información, sobre todo en este mundo cambiante y tendiente a la globalización.



OPORTUNIDAD

- ☞ La innovación de tecnología en el país
- ☞ Amplio mercado
- ☞ Ambiente político
- ☞ Ambiente económico
- ☞ Ambiente social
- ☞ Las operaciones se realizan en divisas

DEBILIDADES

- ☞ Falta de fuerza de ventas
- ☞ Falta de capacitación
- ☞ Precios en dólares
- ☞ Publicidad insuficiente
- ☞ Tiempo de vida de la empresa
- ☞ Subjetividad en la fijación de precios
- ☞ Comunicación deficiente entre departamentos
- ☞ Mal aprovechamiento de los servicios
- ☞ Falta de conocimiento del cliente por parte de la fuerza de ventas

AMENAZAS

- ☹ Proveedores de los clientes
- ☹ Los precios de algunos competidores se manejan en moneda Nacional
- ☹ Devaluación que afecten a los clientes
- ☹ Cultura Digital de los clientes
- ☹ Deficiencia de la infraestructura del cliente

FORTALEZAS.

- ☞ Utiliza los sistemas Arezzo 2.5 y OCR
- ☞ Infraestructura
- ☞ Líneas con varias entregas
- ☞ Flexibilidad en los tiempos de entrega
- ☞ Análisis y síntesis de medios (gráficas)
- ☞ Posibilidad de brindar servicios de outsourcing
- ☞ Reportes de publicidad
- ☞ Recursos e infraestructura para publicitarnos
- ☞ Redes de contactos
- ☞ Alianza estratégica
- ☞ Intercambio de servicios
- ☞ Portafolio de servicios completa
- ☞ Cobertura de 150 medios

ANÁLISIS FODA.

Media Solutions es una empresa que como todas presenta debilidades y fortalezas internas que se pueden modificar o mejorar, siempre y cuando se conozcan y se reconozca que se tienen. Así como oportunidades y amenazas que nos proporcionan los diferentes escenarios externos, que aunque no se encuentran dentro de sus medios modificarlas, si puede conocerlas para mejorar su entorno interno con ayuda de sus oportunidades o generar estrategias que les permita atacar las amenazas que se le presenten o que les afecten lo menos posibles. Es por eso que analizamos cada una de ellas para generar estrategias que nos permitan

INTERNAS

DEBILIDADES.

- ❖ **Falta de fuerza de ventas:** Media Solutions sólo cuenta con un consultor personal y el gerente de comercialización, para encargarse de las ventas y todo las actividades que se derivan de esta.
- ❖ **Falta de capacitación:** Nos pudimos percatar que la fuerza de ventas tiene poco de tiempo de su ingreso a la empresa, por lo tanto se tienen algunas deficiencias sobre el conocimiento de los servicios.
- ❖ **Precios en dólares:** El gerente de comercialización y el consultor, nos mencionaron que en algunos casos el hecho de dar a conocer el precio en dólares crea barreras para efectuar la compra, debido a que los clientes creen que todo producto que se vende en dólares es excesivamente caro.
- ❖ **Publicidad insuficiente:** Aunque se cuenta con un servicio sofisticado, no es conocido por todas las personas
- ❖ **Tiempo de vida de la empresa:** Aunque el personal que labora en la empresa cuenta con experiencia en cuanto al ramo debido a que anteriormente se trabajaba en conjunto con una empresa argentina y después se contempló la posibilidad de crear una empresa totalmente mexicana, realmente la fecha en que se creó la empresa es mucho menor al de la competencia, creando un poco de incertidumbre entre los clientes
- ❖ **Subjetividad en la fijación de precios:** Aunque se cuenta con un tabulador de precios, este no se respeta en su totalidad debido el precio puede subir o bajar, debido a que existen clientes que dependen en su totalidad de la información para tomar decisiones importantes en su vida personal y laboral.
- ❖ **Comunicación deficiente entre departamentos:** Cada una de las gerencias trabajan de manera independiente la una de la otra.
- ❖ **Mal aprovechamiento de los servicios:** Debido a que sólo se tiene mayor conocimiento sobre alguno de los servicios, a veces esto no permite dar a conocer otros.
- ❖ **Falta de conocimiento por parte de la fuerza de ventas:** Nos mencionan que existen errores al momento de asistir a las instituciones debido a que existen confusiones en la ubicación de las empresas o a que se confunden con instituciones con nombres parecidos.

FORTALEZAS.

- Y **Utiliza los sistemas Arezzo 2.5 y OCR:** Es un sistema con el que cuenta Media Solutions les brinda los siguientes beneficios: almacena los datos , reconoce el texto, genera cadena de caracteres, genera un ID, busca en base de datos cadena de caracteres y crea un motor de búsqueda .
- Y **Infraestructura:** Media Solotions cuenta con instalaciones sofisticadas, un ambiente de trabajo agradable y con los recursos necesarios.
- Y **Líneas con varias entregas:** Se cuentan con varios tipos de entrega para cada uno de los servicios como son: Por el sitio WEB, Correo electrónico, CD
- Y **Flexibilidad en los tiempos de entrega:** Las entregas se realizan según el producto: diario, quincenal o mensualmente, aunque si el cliente la requiere que le sea entregada en periodos de tiempo mayor o menor, se le entrega según sus necesidades
- Y **Análisis y síntesis de medios (gráficas):** A diferencia de algunos de nuestros competidores Media Solutions le brinda al cliente la opción de entregar un informe de la interpretación de la información con gráficas, para facilitar al cliente su toma de decisiones
- Y **Posibilidad de brindar servicios de outsourcing:** Por los servicios que proporciona View Media, es posible fungir como outsourcing para el caso de Agencias de Publicidad
- Y **Reportes de publicidad:** View Media proporciona la opción de realizar auditorias a las agencias publicitarias de los clientes, entregándole al cliente un informe detallado del: precio de lista, color, duración, horario, número de veces que apareció y ubicación de su publicidad.
- Y **Recursos e infraestructura para publicitarnos**
- Y Redes de contactos:
- Y **Alianza estratégica:** Actualmente Media Solotions, cuenta con una alianza estratégica, con un GA Comunicación y OP Medios que les permite brindar al cliente el servicio de monitoreo de medios electrónicos
- Y **Intercambio de servicios:** En algunos casos Media Solutions a proporcionado su servicio a empresas por el intercambio de productos o servicios.
- Y **Portafolio de servicios completa:** Se cuentan con una cantidad de servicios completos que nos brinda la ventaja que algunos de los competidores no cuenta con todos los servicios con los que Media Solutions tiene, creando una
- Y **Cobertura de 150 medios:** Se cuenta con mayor cobertura que la de algunos de sus competidores

EXTERNAS

AMENAZAS.

- 🌐 **Proveedores de los clientes:** Aunque los servicios de Media Solutions completos y de muy buena calidad, estos dependen de la rapidez de la conexión de internet con la que cuenta el cliente, es por

eso que esto nos proporciona la desventaja de que depender en gran medida de los proveedores de internet que tiene el cliente

- ④ **Los precios de algunos competidores se manejan en moneda Nacional:** Existen competidores como lo es Intelimédios que aunque sus precios son más altos a los nuestros los proporciona en moneda Nacional.
- ④ **Devaluación que afecten a los clientes:** Existe la posibilidad de que afecten al cliente y nos beneficie, por que el hecho de estar mejor informado le ayudará a tomar mejor decisiones ante estos cambios, aunque podría existir la posibilidad de que el cliente se deserte totalmente de la permanencia del producto o adquirirlo
- ④ **Cultura Digital* de los clientes:** Media Solutions, a tenido que lidiar con el grave problema de que los prospectos a que visitan, no saben ni siquiera como se prende una máquina, generándole problemas al momento en que se le muestra al cliente el servicio por que esto es vital para que se logre una toma de decisiones eficiente.
- ④ **Deficiencia de la infraestructura del cliente:** Aunque el servicio sea de una muy buena calidad, si el cliente no cuenta con los requerimientos necesarios en lo que se refiere a la infraestructura, nos crea barreras debido a que el software corre más lento de lo que debería correr, generando molestia ante los clientes

OPORTUNIDADES.

- ☞ **La innovación de tecnología en el país.** Día a día se generan nuevas innovaciones tecnológicas en el país y en el mundo, creando ventajas para mejorar nuestro servicio, pero también el compromiso para mantenernos actualizados.
- ☞ Amplio mercado:
- ☞ **Ambiente político:** Los cambios políticos nos generan ventajas debido a que nuestros clientes abarcan en su mayoría gente involucrada en la política, y siempre que se genere información sobre este ámbito genera interés en nuestro servicio
- ☞ **Ambiente económico:** Siempre un cambio en cuanto al escenario económico genera incertidumbre en cuanto a las decisiones que se deben tomar, por que siempre se debe estar bien informado sobre los cambios en los indicadores económicos del país y del mundo, en tiempo y forma
- ☞ **Ambiente social:** Es importante saber
- ☞ **Las operaciones se realizan en divisas:** Los pagos que se realizan por parte de los clientes se realiza en dólares, creándonos la ventaja de no tener déficit ante la devaluación de la moneda Nacional

* Ver glosario

ANÁLISIS FODA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aumentar a 3 el número de consultores personales para efectuar actividades de ventas en un periodo de 3 meses ☞ Capacitar a los consultores personales actuales y de nuevo ingreso en cuanto al conocimiento de la empresa, servicios y técnica de ventas en un periodo de 3 meses ☞ Facilitar al cliente en un 80% nuestra política de precios de proporcionar el precio en dólares en un periodo de 3 meses 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Efectuar proceso de reclutamiento y selección de consultores personales ☞ Elaborar Manuales de Capacitación y Clínica de ventas para los consultores personales ☞ Elaborar tabulador de precios en Moneda Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ De preferencia los consultores deberán cumplir con las siguientes características: <u>Conocimientos:</u> En Ciencias de la Informática, medios de información del país, bases técnicas del servicio <u>Cualidades:</u> Para reconocer las necesidades del cliente y plantear soluciones reales; buena presentación <u>Habilidades:</u> Social, Tenaz, Negociador, Ordenado, Responsable ☞ La capacitación se efectuará dos semanas antes de que ingrese nuevo personal a la fuerza de ventas ☞ La duración dependerá de los consultores (actuales, nuevo ingreso) ☞ El tabulador podrá mostrarse en caso de existir inconveniencia por parte del cliente ☞ Mostrar sobre todo a los clientes con un nivel de ingresos menor

ANÁLISIS FODA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Incrementar la comunicación de las gerencias operativas, y la gerencia de comercialización y administración en un 80% en un periodo de 6 meses 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar reuniones periódicas sobre el avance y actualizaciones que se efectúan en cada una de las gerencias 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Las reuniones se realizaran cada mes o antes si existen problemas con alguna de las gerencia
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Dar a conocer a Media Solutions y nuestro servicio a clientes que no se tenían contemplados en un periodo de 3 meses 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Crear publicidad enfocada a generar una necesidad de nuestro servicio para todos los niveles socioeconómicos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ En caso de no poder asistir el Gerente, podrá enviarse personal sustituto, de su área ☞ Se efectuarán mínimo 3 propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Conocer a nuestro prospectos en un 90 % antes de efectuar una visita 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Crear controles que nos permitan tener conocimiento del prospecto y nuestros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Los controles se deberán llenar de preferencia dos semana antes de las visitas
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Hacer frente a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aclarar al cliente que abarcamos más medio de comunicación que la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Mencionárselo al cliente durante la entrevista de ventas
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Brindar mejoras en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Informar al cliente la gama de servicios con los que contamos ☞ Capacitar a los consultores para que conozcan totalmente todos los servicios que ofrecemos ☞ Crear alianzas con los proveedores de internet , si promocionamos su servicio ante nuestros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ La capacitación se efectuar cada que el consultor la solicite ☞ Generar convenios con los diversos proveedores de Internet.

ANÁLISIS FODA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Incrementar la participación 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Efectuar proceso de reclutamiento y selección de consultores personales 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Consultar mínimo 3 competidores indirectos
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Continuar innovando y mejorando nuestros servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Consultar constantemente los artículos de innovaciones tecnológicas del país 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar revisiones cada mes ☞ Se debe mencionar a los consultores en el momento de la capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Hacer del conocimiento del cliente la flexibilidad en los tiempos de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Durante el proceso de venta informar al cliente de esta opción y colocarlo en los folletos promocionales que están por elaborarse 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Consultar mínimo 3 proveedores
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ampliar líneas de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar entregas físicas de los documentos ☞ Adquirir una fotocopiadora 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Consultar mínimo 3 empresas para el intercambio de servicios
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ampliar líneas de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Contratar a un repartidor ☞ Intercambio de servicios con otras empresas que nos proporcionen la adquisición de recursos para llevar a cabo la ampliación de las líneas de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Consultar mínimo 3 empresas para el intercambio de servicios

* Ver glosario

ANÁLISIS FODA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Brindar servicio de outsourcing* ☞ Promocionar el producto ☞ Asesorar a los clientes en cuanto al proveedor que le conviene para optimizar nuestros servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Contactar a distintas agencias de publicidad y anexarlas a lista de prospectos ☞ Diseñar imagen y frases que llevará la publicidad, así como sitios en que se colocarán ↳ Capacitar a nuestros consultores de ventas, sobre los requerimientos en cuanto a la infraestructura, para que nuestro producto funcione eficazmente. Así como la forma adecuada en que se utilizan nuestros servicios para sacarles el mejor provecho 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar prospección de agencias de publicidad y crear una cartera. ☞ Contactar una empresa para intercambio de servicios que nos ayude a realizar nuestra publicidad (papel, impresión) ↳ Los consultores deberán capacitarse mínimo 1 vez cada 6 meses,

APLICACIÓN EN LOS NEGOCIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

En la actualidad el monitoreo de los medios de comunicación es una herramienta reciente e importante para la participación ciudadana. Tanto la globalización y la concentración de los medios han hecho que sea difícil para los diversos sectores sociales ver sus perspectivas reflejadas en ellos. Por lo que el monitoreo de los medios es importante no sólo para realizar el análisis de contenido de estos, sino también porque así se crea conciencia de que las empresas y los consumidores tienen el poder de interactuar con los medios, dar su opinión sobre los productos, y así ejercer el derecho a cuestionar los mensajes de los medios y proponer alternativas.

El periodismo es un servicio público y los monitoreos aseguran que el público sea bien servido con pluralidad de perspectivas y opiniones que lo fortalezcan para realizar las elecciones y tomar decisiones con la información adecuada.

Media Solutions es una empresa que proporciona *seguimiento y análisis de medios de información de México y del mundo*. Partiendo del hecho que la información es poder, se ocupan en hacerla llegar debidamente a quien realmente le dará un valor y sentido.

Realizando un monitoreo inteligente y especializado de la información de su ámbito ó sector, publicada en los principales medios de México y el Mundo. Investigando las **noticias del exclusivo interés del cliente**, ofreciendo un panorama informativo de las noticias más importantes en los cinco continentes.

Puesto que los medios tienen el potencial de desempeñar un rol significativo en los procesos que hacen a la construcción de una nación, una empresa ó una persona, pues es capaz de cambiar la perspectiva y estereotipos que tiene la gente, a través de la información que les presenta.

Por lo antes mencionado, como nuestros servicios son en línea tienen gran alcance a nivel internacional.

∞ CONCLUSIONES. ∞

La planeación, hoy en día es una característica intrínseca en nuestra sociedad, y debido a la interdependencia y rapidez con que los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos afectan a la misma termina por ser una necesidad vital.

Planear implica intentar conocer el futuro a través de la creación de posibles escenarios de tal forma que conozcamos a que nos vamos a enfrentar, si estos escenarios no son favorables intentaremos modificarlos para sacarles el mayor provecho.

El proceso de planear implica no solo por así decirlo conocer hacia donde vamos si no también para saber donde estamos. A lo largo de nuestro trabajo utilizamos la Planeación Estratégica como un método para cumplir en forma eficaz la función de planear.

Podemos resumir la Planeación Estratégica en tres partes: primero se analizan escenarios y se formulan diagnósticos; segundo, determinar los objetivos que vamos a alcanzar; y tercero, diseñamos estrategias para alcanzar dichos objetivos.

La Planeación Estratégica implica realizar un amplio numero de actividades que a su vez requiere el uso de recursos humanos y materiales, por ello es fundamental que la empresa haga del conocimiento de sus integrantes cual es la visión, la misión y los objetivos que persiguen como elemento fundamental para cumplirlos, ya que el tenerlos presente en todo momento representa un reto profesional para los individuos y por otro lado, nos acerca paulatinamente al objetivo deseado.

Alcanzar objetivos estratégicos no se hace mediante una acción instantánea, y aún, estando bien planteadas las acciones iniciales para alcanzarlos habrá muchos factores internos y externos que obligarán a revisar a riesgo de errar el rumbo. Por tanto debe comprenderse que planear no es obra de un solo acto sino una acción constante cuya aplicación demanda un tenaz esfuerzo; en otras palabras planear es un proceso que nunca termina puesto que significa el establecimiento de nuevos retos que alcanzar y caminos que recorrer.

Inicialmente analizamos los conceptos de Administración, y esta es la actividad humana que dispara el desarrollo, y consiste en una serie de pasos en los que esta incluida la planeación, para lograr objetivos. En consecuencia deducimos que al presente trabajo le preceden pasos no menos importantes como la integración de recursos, la dirección del rumbo de las actividades, y el control que implica la medición en cuanto a la eficacia de nuestro actuar.

Nuestro mayor deseo es que tenga continuidad este proceso y que finalmente se logren los objetivos que planteamos junto con la empresa.

Así mismo, estamos consientes que llevar a la práctica el presente trabajo implicará en ocasiones replanteamientos y modificaciones para poder adaptarlo a las justas necesidades del momento, queremos aclarar que los objetivos no cambian sólo hay flexibilidad en cuanto a las actividades estratégicas para alcanzarlos y e aquí la importancia y a la vez esencia de la Planeación Estratégica, contempla en todo momento los constantes cambios en los factores internos y externos que afectan el desarrollo de la empresa sin alterar sus objetivos iniciales.

Por tanto recomendamos que en la medida de lo posible se apliquen las estrategias de forma inmediata además de hacer revisiones periódicas de los acontecimientos en el ambiente interno y externo.

GLOSARIO

- ♣ **Arezzo 2.5:** Programa con el que se elabora el servicio
- ♣ **Consultor(es):** Término utilizado para definir a la fuerza de ventas de la empresa Media Solutions.
- ♣ **Cultura digital:** Conocimientos técnicos previos del cliente, con respecto al manejo de la tecnología que utilizamos.
- ♣ **Digital:** Consiste en convertir la información analógica en información digital comprensible por un ordenador. Los dispositivos o tarjetas que realizan esta misión se conocen como digitalizadores o conversores.
- ♣ **Formato HTML (hypertext markup language):** Lenguaje para marcado de hipertexto.
- ♣ **Internet:** La interred global que utiliza el conjunto de protocolos.
- ♣ **Objeción:** Argumento que se opone a una afirmación o proposición.
- ♣ **OCR:** Reconocimiento Óptico de Caracteres
- ♣ **Outsourcing:** Empresa externa a nivel staff que presta sus servicios a otra empresa sin pertenecer a esta.
- ♣ **Página Web:** Unidad de hipertexto disponible a través de Internet multimedia que permite a los usuarios recorrer Internet al moverse de un documento a otro por medio de vínculos.
- ♣ **Software:** Programas de aplicación y del sistema necesario para que el hardware de computadora logre realizar una tarea.
- ♣ **Tips:** Consejos prácticos para el consultor, basados en la experiencia de otros vendedores.
- ♣ **Tópicos:** Relativo a determinado lugar.

Bibliografía

- ❖ Adams T. "Los Secretos Del Exito En Las Ventas", Mc.Graw Hill 1988
- ❖ Barry, Gerald M. "Las Ventas En El Mundo Actual", Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1997
- ❖ Chiavenato, Idalberto : "Introducción A La Teoría General De La Administración" - Editorial Mc Graw Hill
- ❖ Colaboraciones de: José Gerardo Pérez Morales; jgpm@lmm.megared.net.mx
- ❖ Gultinan, Joseph. "Administración De Mercadeo", Ed. Mc Graw Hill, México, D.F. 2000.
- ❖ Hartley, Robert F. "Administración De Ventas", Cecsa, Décima Séptima Impresión, Impreso En México, 2002.
- ❖ Hermida, Jorge: "Ciencia De La Administración" - Ediciones Contabilidad Moderna.
- ❖ Hiebing, Roman G. Jr; Cooper, Scout W. "Como Preparar El Exitoso Plan De Mercadotecnia", Mc Graw Hill
- ❖ Hitt, Michael. "Administración Estratégica", Ed. Thomson, México, D.F. 2000.
- ❖ Hulbert, James M. "Mercadotecnia, Una Perspectiva Estrategica" Mc. Graw Hill ,1988.
- ❖ Kenneth J., Albert, "Manual De Administración Estratégica", Mc Graw Hill, 1985.
- ❖ Kotler, Phillip; Anderson, Gary. "Fundamentos de Marketing", Prentice Hall, México, D.F. 2003.
- ❖ Kotler, Phillip. "Dirección De Mercadotecnia"8º Edicion, Prentice Hall, 1996
- ❖ Llamas, José Maria. "Estructura Científica De La Venta", Limusa/Noriega Editores, Segunda Edición, México 2000.
- ❖ Mercado, Salvador."Administración De Ventas". Thomson Editores, S.A De C.V., Impreso En México 2002.
- ❖ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos De Administración," 5ª. Edición, Editorial Trillas, México 1990.
- ❖ Poppe F.C. "50 Reglas Para Mantener Contentos A Sus Clientes" Mc. Graw Hill, 1989.
- ❖ Rapp, S. Collins T.L, "Maxi Marketing" Mc Graw Hill, Mexico.
- ❖ Reyes Ponce, Agustín. "Administración De Empresas, Teoría Y Práctica Primera Parte", Editorial Limusa, México 2000.
- ❖ Ries Al, Trout J."La Guerra De La Mercadotecnia" Mc. Graw Hill, 1989.
- ❖ Rothschild W.E. "Como Ganar Y Conservar La Ventaja Competitiva" Mc. Graw Hill, 1987.
- ❖ Stanton, William. "Fundamentos de Marketing", Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F. 2002
- ❖ Steiner, George A."Planeación Estratégica", Ed. Cecsa, México D.F. 1999.