



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TEPEPAN**

SEMINARIO:

PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS EN LAS EMPRESAS

TEMA:

PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS PARA SABAHT BANQUETES S.A DE C.V

PRESENTAN:

ALMA CECILIA MORALES RAMOS

CARMEN DIRCIO CORTEZ

CAROLINA GRANADOS MOTA

DEYANIRA DEL PILAR CARRION SÁNCHEZ

MARIA GUADALUPE IBÁÑEZ SÁNCHEZ

CONDUCTOR DEL SEMINARIO:

L. R. C. RAUL VILLASEÑOR REYNOSO

MÉXICO D.F A 12 DE FEBRERO DE 2007

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Politécnico Nacional.

Al instituto por darnos la oportunidad de concluir la etapa más importante de nuestras vidas, formarnos como profesionales en la Licenciatura de Relaciones Comerciales y contribuir al crecimiento de nuestro país.

A la Escuela Superior de Comercio y Administración.

Por permitirnos formar parte de la familia politécnica, y ser el pilar fundamental para la culminación de nuestros estudios.

Al Conductor del Seminario L. R. C. Raúl Villaseñor Reynoso.

Por transmitirnos todos sus conocimientos y experiencias, ser buen profesor y amigo, por su apoyo incondicional y estar con nosotras en los momentos mas difíciles, GRACIAS.

A los profesores.

Por el tiempo dedicado y habernos transmitido todas su experiencias para formarnos como profesionales con calidad y ética.

A Sabaht Banquetes S. A de C. V.

Por darnos todas las facilidades para la realización de este proyecto, por contar con todo su apoyo, en especial a Carlos Santos Ortiz por el tiempo que nos dedico.

Carmen, Carolina, Cecilia, Deyanira y Guadalupe.

A ti papito

Que has sido mi ejemplo para salir adelante y me has brindado tu apoyo incondicional, por saber amarme y guiarme hacia el camino correcto en la vida, gracias por todos estos años de estudio que has estado junto a mi, motivándome y felicitándome por mis esfuerzos que hoy por fin se ven culminados en la terminación de mi carrera profesional, te estaré eternamente agradecida papito lindo.

A ti bee

¡mi mamita hermosa! Por brindarme tu amor, tu ternura, tu respeto y por ser una de las personas mas importantes en mi vida, por amarme y cuidarme antes de conocerme, gracias por darme la vida y por ser como eres no te cambiaria por nada en el mundo, estoy orgullosa de que seas mi mama y de contar contigo aun en los momentos mas dificiles, te agradezco por ser mi mejor amiga, escucharme y compartir tu vida conmigo.

A ti mi rey Luís Enrique

Por estar a mi lado todos estos años en los que me has enseñado el verdadero significado del amor y el perdón, por hacer de mi una mejor persona, tomar mi mano y caminar junto a mi, gracias por compartir conmigo mis logros y mis fracasos, por ayudarme a levantarme después de un tropiezo y por amarme profundamente a pesar de las adversidades, eres el amor de mi vida y no me imagino mi vida sin ti. ¡TE AMO!

Para ti Vianey

Gracias a tu apoyo y compañía, tu que me viste en esos momentos de desesperación en los que ya no podía mas y se me hacia muy pesado, por darme palabras de aliento y por quererme como soy, gracias hermanita linda.

A ti Héctor

mi hermanito querido, que me orientaste cuando no sabía que carrera estudiar y hacia donde continuar, gracias por apoyarme y estar conmigo cuando mas te necesito.

A todos ustedes, GRACIAS POR TODO Y LOS AMO PROFUNDAMENTE.

CARMEN

A Dios.

Por permitirme vivir día a día al máximo y disfrutar de todos mis logros.

Oli y Alex (Mis padres).

Por cada momento tan maravilloso de mi existencia, todo el apoyo, todo el amor, gracias. Es por ustedes y para ustedes. **LOS AMO.**

Verónica y Maria Fernanda.

Por darme la fortaleza, fe y espíritu para lograr mis metas, gracias. **LAS AMO**

A mi Abuela.

Por ser la persona más maravillosa que existe, por todo el apoyo, **gracias abuelita.**

Gibran, Dante, Danae

Carlos (Q.E.P.D.)

Son excelentes y fundamentales, gracias por todo. **Los quiero mucho.**

Josué, Mittzi, Cecilia y Raúl.

Por nuestra vida juntos, por su amistad incondicional, por todo el amor, por los momentos inolvidables, por todo el apoyo, gracias **amigos, los quiero mucho.**

CAROLINA

A Dios.

Por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y estar siempre conmigo a cada instante.

A mis Padres.

Por tenerlos conmigo siempre y apoyarme en todos los momentos buenos y difíciles. Este triunfo es para ustedes. **Gracias por todo su amor y cariño.**

Para mi hermano:

Gracias por tus palabras de apoyo y ánimos en todo momento.

A mis Amigos.

Por todos los momentos que vivimos juntos y su amistad, especialmente a Carolina por compartir esta experiencia conmigo.

CECILIA

A mis padres.

Por darme todo su apoyo incondicional y estar conmigo siempre en todo momento de angustia y alegría. Les doy **gracias** por transmitirme todos sus conocimientos y experiencias ayudándome a fortalecer los pilares de mi vida personal y profesional, y seguir siempre adelante.

A mis hermanas.

Por estar conmigo siempre cuando se los pedí y cuando las necesité para apoyarme en todo momento.

Al Instituto Politécnico Nacional.

Por haberme permitido ser un miembro más de su familia, por transmitirme los conocimientos necesarios para desenvolverme en el mundo profesional y hacerme una persona independiente y capaz de lograr sus objetivos profesionales y personales.

DEYANIRA

A mi DIOS:

Por ser todo en mi vida, por darme esa fuerza de seguir adelante, por darme esta familia tan especial, esos amigos entrañables, esas personas que dejan huella y que te hacen crecer y porque no estaría aquí sino fuera por tu propósito **GRACIAS PAPI TE AMO.**

A mis Padres:

Que me han brindado su apoyo incondicional en toda mi vida y al término de este ciclo que es de gran importancia para mi, muchas gracias, por compartir cada momento conmigo, por darme esos consejos de sabios, porque se que nunca me dejaran sola y porque mis logros son sus logros. **MIL GRACIAS PAPAS LOS AMO.**

A mis Hermanos:

ELIZABETH Y EDGAR porque han estado conmigo en las buenas y en las malas, porque creen en mi, porque están orgullosos de mi, además de animarme y hacerme reconocer mis errores, **GRACIAS LOS AMO.**

A Richard:

Por esos momentos tan especiales que pasamos juntos, porque siempre me diste una palabra de aliento, porque confiaste en mi y porque me apoyaste muchas veces en el término de mi carrera **GRACIAS SOL.**

A Los Profesores:

HAYDEÉ SANTILLÁN Y DANIEL ROSAS porque son dos personitas muy especiales que me han apoyado en mis metas y me han impulsado a seguir adelante y que tienen un corazón tan grande que comparten toda su experiencia y sabiduría; MIS, DANI GRACIAS por todo su apoyo, los quiero muchísimo, son excepcionales.

A mis Grandes Amigos:

MARU Y NOE por amar a DIOS por sobre todas las cosas, por tener un corazonzote que demuestra el amor de DIOS, por tener tanta paciencia, por escucharme cuando lo necesito, por aconsejarme con el corazón, por quererme tanto, por que se que puedo contar con ustedes, GRACIAS los quiero un buen.

A mis Choco cuates:

ANTUA, MONI, AZA, REBE, BREN, ADRI, BETSA, DAVID, EVE Y RAFA gracias chicos porque son muy especiales para mi y hemos compartido cosas muy padres, los quiero por sobre todas las cosas y porque ahora estamos juntos con un mismo propósito, por ustedes.

GUADALUPE

INDICE

UNIDAD	TEMAS	PÁGINA
	INTRODUCCIÓN	1
	MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	
I	LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO MINISTERATIVO	2
1.	La Administración	2
1.1	Teorías de la administración	4
1.2	Importancia de la Administración	5
1.3	Fases y Pasos de la Administración	6
1.3.1	Fase Mecánica	6
1.3.1.1	Previsión	6
1.3.1.2	Planeación	6
1.3.1.3	Organización	13
1.3.2	Fase Dinámica	13
1.3.2.1	Integración	13
1.3.2.2	Dirección	14
1.3.2.3	Control	14
1.4	Ventas	17
1.4.1	Concepto de Ventas	17
1.4.2	Clasificación de las Ventas	17
II	LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	19
2.1	Elementos del área de Administración de Ventas	19
2.2	Organización de Ventas	19
2.2.1	Jerarquización	19
2.2.2	Funciones	21
2.2.3	Tipos de Organización	22
	Historia de SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.	25
	Misión, Visión, Filosofía y Valores Actuales	27
	Misión, Visión Filosofía y Valores Propuestos	28
	Importancia de la Administración para SABAHT BANQUETES	29
	Organigrama Actual	35
	Organigrama Propuesto	36
	Definición de Puestos	37
2.3	Dirección de Ventas	39
2.3.1	Autoridad	39
2.3.2	Comunicación	40
2.3.3	Supervisión	41
2.4	Control de Ventas	44
2.4.1	Evaluación	48
	Formato de Control	53

III	EL PLAN DE VENTAS	54
3.1	Objetivo de Ventas	54
3.1.1	Políticas de Ventas	58
	Ventas de SABAHT BANQUETES	59
	Objetivos de Ventas de SABAHT BANQUETES	60
	Políticas de Ventas de SABAHT BANQUETES	61
	Calendarización	62
3.1.2	Programa de Ventas	63
3.1.3	Asignación de la Fuerza de Ventas	65
3.1.4	Determinación del Territorio de Ventas	67
	Asignación de la Fuerza de Ventas de SABAHT BANQUETES	71
3.1.5	Determinación de las Cuotas de Ventas	77
	Determinación de las Cuotas de Ventas de SABAHT BANQUETES	78
3.1.6	Determinación del Pronóstico de Ventas	79
	Pronóstico de Ventas de SABAHT BANQUETES	83
3.1.7	Determinación del Presupuesto de Ventas	86
3.1.7.1	Tipos de Presupuesto	89
3.1.7.1.1	Ejecutivo	90
3.1.7.1.2	Operativo	91
3.1.7.1.3	Técnico	92
3.1.7.1.4	Cálculo del presupuesto de Ventas	94
	Presupuesto de Ventas Operativo de SABAHT BANQUETES	97
3.2	Tipos de Pronósticos de Ventas	98
3.2.1	Por Mínimos Cuadrados	98
3.2.2	Por Promedios Móviles	100
3.2.3	Por Promedio de Número de Semanas	101
IV	CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	102
4.1	Áreas de Capacitación de la Fuerza de Ventas	102
4.2	Técnicas de Venta	111
4.2.1	AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción)	111
4.2.2	PDA (Presentación, Deseo y Acción)	113
4.2.3	PRAINCODERECCI (Precontacto, Presentación, Atención, Interés, Convicción, Deseo, Resolución y Cierre)	115
4.5	Clínica de Ventas	147
	Manual para la Fuerza de Ventas	159
	Índice Temático	160
	Introducción	161
	Objetivo del manual	162
	Organización del departamento de Ventas	162
	Manual de Políticas y Procedimientos de la Fuerza de Ventas	163
	Conocimiento de la Empresa	164
	Conocimiento del Producto	165
	Conocimiento del Mercado	169
	Clínica de Ventas	175
	Técnica de Ventas	177
	Diagrama de Flujo de la Técnica de Ventas AIDA	178
	Diagrama de servicio de POST-VENTA	179
	Formato de servicio de POST-VENTA	180

	Diagrama de Reservación de Iglesia	181
	Formato de Reservación de Iglesia	182
	Solicitud de Audiovisual	183
	Formato de Audiovisual	184
	Reservación del equipo de Video	185
	Formato del equipo de video	186
	Reservación de bebidas	187
	Formato de reservación de bebidas	188
	Selección de Souvenir	189
	Formato de Souvenir	190
	Pre-fiestas	191
	Formato de Pre-fiestas	192
	Solicitud de nómina	193
	Formato de nómina	194
	Viaje	195
	Formato de Viaje	196
	Invitaciones	197
	Formato de Invitaciones	198
V	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS	199
5.1	Elementos de la Planeación Estratégica de Ventas	199
5.2	Proceso de la Planeación Estratégica	199
5.3	El Análisis FODA	200
5.3.1	Fortalezas	200
5.3.2	Oportunidades	200
5.3.3	Debilidades	201
5.3.4	Amenazas	201
5.3.5	Resultado del análisis del mercado	202
5.4	Evaluación de Alternativas	203
	ESTRATEGIAS DE VENTAS DE SABAHT BANQUETES	204
	Análisis de la Industria	204
	Análisis del Entorno	209
	Análisis de la Competencia	213
	Análisis de la Situación	219
	Análisis FODA	221
	Resultados del análisis del mercado (FODA)	222
	Estrategias	223
	Estrategia de Promoción	223
	Estrategia de Fuerza de Ventas	224
	Estrategia de Difusión	224
	Aplicación de las alternativas	225
	Aplicación de los negocios Nacionales e Internacionales	225
	Anexos	227
	Conclusión	236
	Glosario	237
	Bibliografía	239

INTRODUCCION

Dado la creciente diversidad de productos y servicios, las empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias que atraigan, incrementen y conserven a sus clientes, generándoles lealtad.

Es por ellos que los empresarios se han dado cuenta de que llevar una buena administración es de suma importancia, porque con ella se logra un mejor proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), para el alcance de los objetivos y metas establecidas.

La planeación es el inicio del proceso de la administración, es necesario y primordial hacer planes de cualquier actividad que llevamos a cabo por ejemplo en la vida diaria planeamos, como llegar a trabajar, como vestirnos, que vamos a comer o en donde, ir al cine, etc., sin embargo el proceso tiene continuidad para llegar a las metas establecidas, en una organización es de vital importancia llevar a cabo todo un proceso administrativo para optimizar recursos materiales y humanos, generando productividad.

Es así que para Sabaht Banquetes S. A de C. V, el esfuerzo siempre se basará en mejorar el servicio al consumidor, reducir los costos, brindar información confiable para la toma de decisiones, cumplir con los cada vez más demandantes requerimientos de los usuarios y conocer al cliente y sus hábitos generales más allá del desplazamiento de servicios.

Hoy en día todas las empresas están enfocadas al buen servicio y satisfacción del cliente, ya que sin ellos las empresas no tendrían razón de ser.

Por otra parte, durante el desarrollo de este proyecto se tratan aspectos relevantes de la empresa Sabaht Banquetes S. A de C. V, los cuales esta y otras empresas siempre deben tomar en cuenta, ya que de ellos depende el buen desempeño organizacional tanto técnico como social, siendo competitivos en el mercado.

Lo que se pretende mostrar con esta información es como Sabaht Banquetes S. A de C. V, lleva a cabo la planeación estratégica de sus ventas, la cual la ha llevado a ser una empresa líder en la industria de restaurantes.

UNIDAD I LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Definición: Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar los esfuerzos de un grupo, es decir, a manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control.

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración que a veces hacen confusas su clasificación. Sin embargo, la clasificación más común es aquella, que atiende al sector económico que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores.

Se distinguen tres tipos fundamentales de administración: Administración pública, privada y mixta.

Administración pública:

Es la ejecución y la observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada para autoridades competentes, y por lo tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita de las leyes y políticas formuladas por la dependencia gubernamentales encargadas de ellas. La administración pública es la ley en acción: es la parte ejecutiva del gobierno.

En consecuencia significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encarga, por mandato legal de tramitar los trabajos públicos que se les han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos y en esa forma la administración pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana. Puede abarcar también las actividades de tipo legislativo, puesto que existe mucho de administración en la elaboración de las leyes. Abarca así mismo las funciones de las cortes en su papel de administradores de la justicia; a las oficinas civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo etc. En esta forma la administración pública puede ser de la rama ejecutiva, de la rama legislativa, de la rama judicial, de la rama militar, etc. Por lo que respecta a la actividad específica de la aplicación, podría a su vez, referirse a administración de personal, de presupuesto, de materiales, financiera, etc.

La administración concentra su estudio en aquellos aspectos de organización, procedimientos y método que son comunes a la mayoría de las oficinas administrativas. La aplicación del cuerpo de conocimiento de ésta disciplina a cualquier función especial como, la de salubridad puede conducirnos desde el nivel municipal al estatal, al nacional y aún al internacional. Puede tener idénticos problemas en áreas diferentes, como salubridad, educación o comunicaciones o puede ir de una función gubernamental como el arresto y detención de un delincuente, a una cuasi gubernamental o cuasi-comercial, como la atención de una planta eléctrica.

Administración privada:

Concierne a las actividades de los particulares y en todos sus ordenes y es, por tanto, también muy amplia. La industria es, la ilustración mas evidente de la administración privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios y las instituciones privadas de beneficencia.

Puede ser, de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político y social, y los consorcios y carteles que se van mas allá de las fronteras de un país. Puede ser también de tipo nacional, regional o local. Pude ser bancaria, industrial comercial, agrícola, etc.

Administración mixta:

La administración mixta o cuasi-pública se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo jurisdicción tanto del poder público como del sector privado, y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas.

Por el ámbito que abarca, la administración mixta puede ser de carácter institucional, nacional y regional, y por la estructura del organismo al que sirve puede ser de tipo descentralizado, autónomo, semioficial, de participación etc.

1.1 Teorías de la administración

Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	En las tareas
Teoría Clásica	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Burocrática, racionalidad organizacional	En la estructura
Teoría de las Relaciones Humanas	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.	En las personas
Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	En las personas
Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	En las personas
Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto.	En el ambiente
Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología	En la tecnología

1.2 Importancia de la Administración

En la actualidad la empresa es un organismo social, económico y una fuente de trabajo, su naturaleza dinámica y su importancia vital requiere de especialistas que diagnostiquen y enmienden sus males. Lo anterior se confirma si tomamos en cuenta que la mayoría de los negocios fracasan debido a una mala administración.

Representa una herramienta vital en la vida, el nacimiento de la administración moderna se inicia con la revolución industrial cuando se detectó la necesidad de un nuevo enfoque administrativo al cual se le llamó administración científica.

Su iniciador fue Federico Taylor conocido como el padre de la administración científica. Esta nueva orientación surgió por la necesidad de aumentar la productividad, es decir, Taylor tenía como objetivo aumentar la eficiencia de la producción, no solo reducir costos y aumentar utilidades sino también posibilitar un aumento del salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad.

Principios básicos que fundan el enfoque de la administración científica:

- Reemplazar reglas y convencionalismos que nacieron espontáneamente por teorías científicas.
- En las actividades de grupo, realizar el conflicto por la armonía.
- Trabajar con el objetivo de lograr una producción máxima, en lugar de una mínima.
- Desarrollar la capacidad de todos los trabajadores al máximo posible y alcanzar la máxima prosperidad, tanto de ellos como de la empresa.

1.3 Fases y pasos de la Administración

1.3.1 Fase Mecánica

1.3.1.1 Previsión

Es anticiparse a lo que pueda pasar y tener soluciones alternativas para resolverlos.

1.3.1.2 Planeación

La planeación es la selección de objetivos y la formación de una política administrativa, así como las reglas y procedimientos que reflejen dichos objetivos.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo y tiene como objetivo la determinación de planes y programas tendientes a la solución de los problemas que se presentan en la empresa.

La planeación necesita de varias etapas para llevarse a cabo:

Etapas de la planeación

- Definición y análisis del problema
- Determinación de las soluciones posibles
- El estudio
- Determinación de los posibles planes
- Fijación de los programas alternativos

Estas etapas persiguen el establecimiento de un sistema completo que va a definir que es lo que se va a hacer.

1.- El problema

Esta primera etapa consiste en definir el problema y aislarlo de tal forma que sea posible realizar un análisis de acuerdo con su grado de dificultad y magnitud. El problema puede analizarse descomponiéndolo en partes y así estudiar cada una de ellas por separado. Todos los problemas de negocios son sencillos si podemos averiguar en que consisten y cual es su causa.

2.-Las soluciones disponibles.

Son las diversas alternativas que se tienen para resolver un problema. Se plantean con base en un análisis profundo y la determinación de las causas de dicho problema. Todas las posibles soluciones que se tomen deberán ajustarse a los recursos con que cuenta la empresa. Es necesario compararlas entre si con le fin de elegir la solución tentativa.

3.- El estudio

Elegida la solución tentativa, es necesario realizar su estudio y señalar sus beneficios, limitaciones y aplicaciones mas adecuadas. El estudio es la actividad encaminada a la búsqueda de hechos o datos que son necesarios para cumplir un fin determinado. Se lleva a cabo por medio de experiencias anteriores, observación de hechos, consulta de datos(libros, informes),encuestas; etc.

4.-Los posibles planes

Realizando el estudio de la solución tentativa, toca ahora elaborar las formas de llevarlo a cabo, o sea la formulación de los posibles planes que satisfagan dicha solución. Para formular los planes a realizar, se necesita tener información completa sobre las mismas, por medio de la investigación de los hechos o factores supuestos, que intervendrán en el plan.

En el cuadro que se muestra a continuación presentamos los pasos necesarios para elaborar un plan.

Pasos para la elaboración de un plan
1.- Determinar las actividades a desarrollar
2.-Ordenar en forma lógica dichas actividades
3.- Señalar la importancia de cada actividad
4.-Asignar personal necesario a cada actividad
5.-Fijar los elementos materiales necesarios para cada actividad
6.-Asignar el tiempo que durara el plan ay cada una de las actividades
7.-Señalar la forma en que debe ejecutarse el trabajo en base a los puntos anteriores

Para que un plan sea completo y eficaz se necesita determinar:

- Su objetivo
- Sus políticas
- Sus programas

El objetivo es el fin o la meta a la que se desea llegar y representa el punto hacia donde se van a dirigir todas las actividades y esfuerzos, por lo que su determinación constituye la base de cualquier plan.

Las políticas son la normas que constituyen las guías generales que orientaran todas las acciones que se van a realizar en el curso del plan y definirla es sumamente importante pues representaran los limites de los cuales no debemos apartarnos para llegar a nuestro objetivo.

Los programas son calendarios o fijación del tiempo durante el cual se llevaran a cabo las actividades.

5.- Los programas alternativos

El programa es una parte muy importante del plan, constituye la base para decidir cuando y dentro de que límites de tiempo deben efectuarse las actividades. Los programas se elaboran asignando periodos específicos para cada actividad así como la fecha en que deben realizarse, al fijar el tiempo de las actividades es conveniente darles un margen determinado, con el propósito de prevenir las modificaciones necesarias en la ejecución del plan.

Técnicas de programación

Son instrumentos de los que se vale la planeación para cumplir sus fines. Entre los más importantes se encuentran:

- La gráfica de Gantt
- El camino crítico

El siguiente cuadro muestra las ventajas y limitaciones de cada uno.

	Ventajas	Desventajas
GRAFICA DE GANTT	* sencillez	*No considera la importancia de algunas actividades
	*Muestra el tiempo real y estimado	*No indica claramente el objetivo
	* Por lo anterior es una base para el control	*No se muestra muy bien la relación de las actividades entre si
	* No requiere de especialistas para su elaboración	
CAMINO CRITICO	*Muestra claramente el objetivo	* Requiere análisis
	*Permite observar la relación entre las actividades	*Necesita de especialistas para elaborarse
	*Señala las actividades críticas, o importantes	*Complejidad relativa

La grafica de Gantt se presenta de la siguiente forma:

- Es un cuadro dentro del cual se anota a la izquierda en forma de lista las actividades a realizar ordenadas en forma lógica.
- Dicho cuadro se divide en columnas arriba de las cuales e anotan periodos (días, semanas, meses, etc.)
- El tiempo de duración de cada actividad se señala por medio de una barra que abarca los periodos que necesita para cumplirse.
- Donde termina una actividad empieza la siguiente en ele orden de manera que se vaya anotando el tiempo que dura cada actividad y el tiempo que se va acumulando.
- Al final se muestran dos columnas, una con el tiempo total estimado y otra con el tiempo real, que se obtuvo en la ejecución del trabajo

Supongamos una programación con las siguientes actividades:

	Tiempo estimado	Tiempo real
1) cortar	3 días	4 días
2) doblar	2 días	2 días
3) ensamblar	3 días	3 días

La grafica de Gantt quedaría: Periodos de tiempo (días)

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo estimado	Total real
Cortar											3	4
Doblar											2	2
Ensamblar											3	3
						Total					8	9

Tiempo programado



Tiempo real



El camino crítico

Esta técnica consiste en ordenar las actividades necesarias para un plan, en forma sucesiva y lógica e interrelacionadas de manera que se conduzcan a una meta predeterminada con el menor desperdicio de tiempo posible.

Se representa por medio de una maya o red, la cual va a mostrar básicamente:

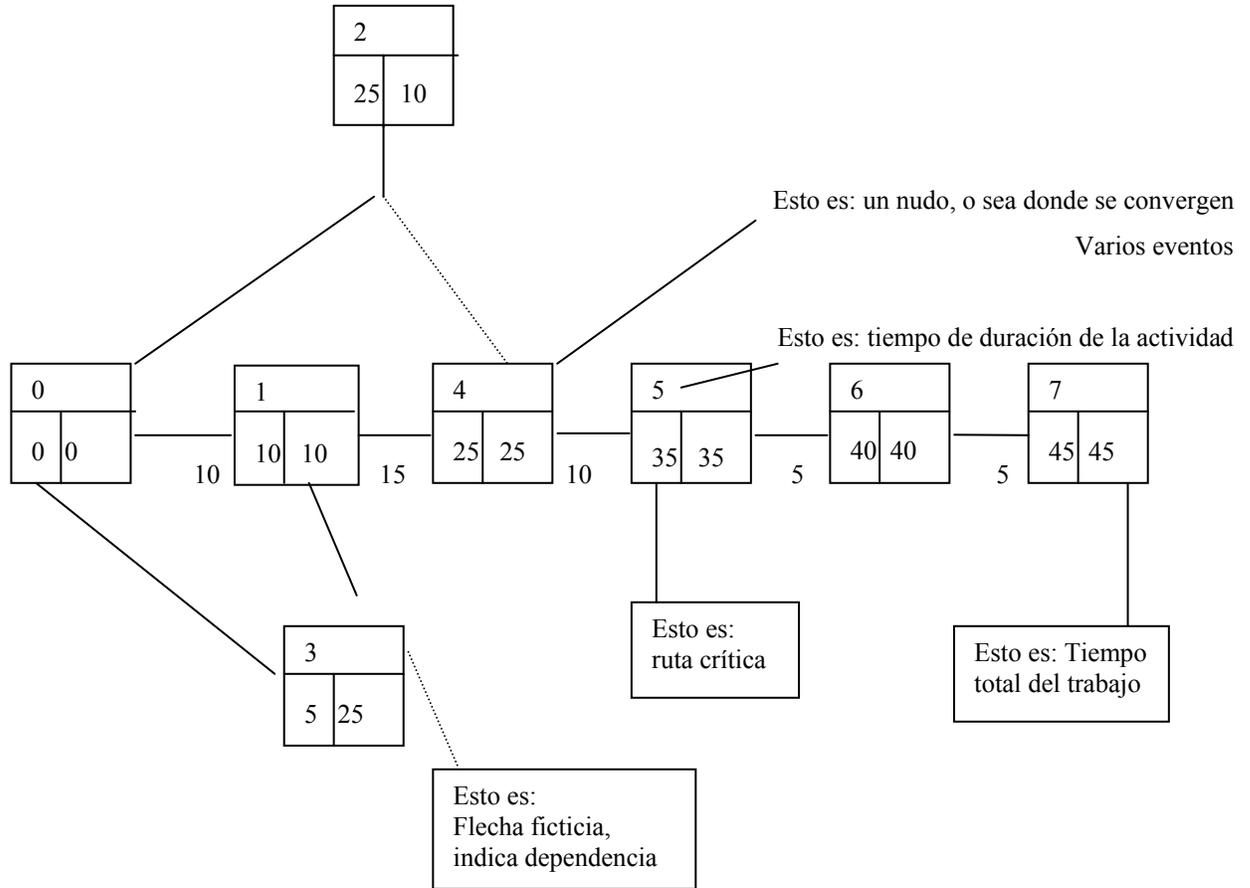
- El camino crítico, ósea, la serie de actividades que no deben retasarse y que en suma constituyen la duración total del trabajo.
- Las actividades no críticas son aquellas que tienen cierto margen de tolerancia para ejecutarse.
- La ejecución de algunas actividades en forma simultanea para evitar el desperdicio de tiempo.
- La relación y dependencia de todas las actividades entre si.

A continuación se presenta un ejemplo de esta técnica.

En la fabricación de calzado, para elaborar un par de zapatos se requieren las siguientes actividades:

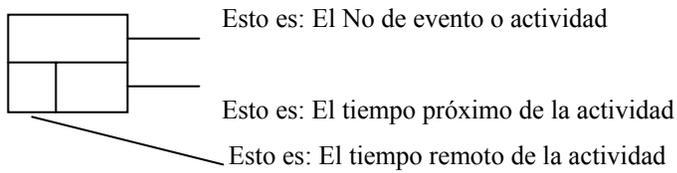
ACTIVIDAD No	EVENTO O ACTIVIDAD	TIEMPO	ACTIVIDADES ANTERIORES	ACTIVIDADES POSTERIORES
1	Cortar piel	10min.	0	4
2	Cortar suelas	10min.	0	5
3	Preparar tacones	5min.	0	5
4	Dar forma a piel	15min.	1	5
5	Unir piel formada a suelas	10min.	2,3,4	6
6	Refinar	5min.	5	7
7	Poner tacones	5min.	6	0

La malla quedaría así:



Significado:

Evento



La diferencia entre estos tiempos nos da el margen que puede retrasarse una actividad, o sea, la Holgura (H) cuando es cero significa que es una actividad crítica.

1.3.1.3 Organización

Por función de organización se entiende, el eficiente diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una d dichas posiciones.

El crecimiento de la estructura de la empresa se produce a lo largo de dos ejes, uno vertical y el otro horizontal, como consecuencia lógica de la división del trabajo. El desarrollo vertical de la firma da origen la cadena de mando y a las diferentes jerarquías con la correspondiente delegación de autoridad en los diferentes niveles de mando.

La expansión horizontal de la estructura de la empresa se produce a través de la división de las fiema en áreas de especialización, teles como la venta, producción y finanzas. Cuando se hace esta división en la empresa se observa, que aquellas actividades que son homogéneas tienden a ser agrupadas dentro de departamentos individuales.

Es de fundamental importancia en el proceso organizativo, el análisis detallado de cada posición dentro de la empresa, así como también una descripción detallada de los requisitos del puesto. Esta descripción será de gran ayuda mas tarde, cuando llegue el momento de seleccionar al hombre idóneo para dicha posición. Entre los puntos a estudiar en una descripción adecuada están los siguientes:

- La definición de autoridad y responsabilidad en una forma clara y precisa.
- El dejar aclarado a quien debe de reportar y obedecer la persona que ocupe el puesto.
- El tipo de educación o pericia requerido para el puesto.

1.3.2 Fase Dinámica

1.3.2.1 Integración

Mezclar y coordinar todos los recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos, con los que cuenta toda organización.

1.3.2.2 Dirección

Por función de dirección se entiende, el asegurarse de que las actividades que se llevan a cabo en la empresa sean realizadas competentemente. Esto requiere que el empresario emita ordenes, ofrezca instrucciones, establezca reglas y procedimientos con el objetivo de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales ejecutados por los empleados desde las respectivas posiciones. El empresario inteligente es aquel que maneja esta función, teniendo en cuenta el punto de vista de sus subordinados y manteniendo en todo momento las líneas de comunicación abiertas con ellos. La característica esencial de este proceso de consulta y asesoramiento constante de parte del patrono, es que el dueño o empresario tendrá en cuenta los consejos e ideas de sus subordinados en cuestiones de importancia, antes de tomar una decisión final.

Las órdenes o instrucciones emitidas por el empresario a sus empleados deben de tener las siguientes características:

- 1.- Ser claras.
- 2.-Ser razonables.
- 3.-Ser entendibles por parte del empleado.
- 4.-Ser compatibles con los objetivos de la empresa.
- 5.-Especificar el periodo dentro del cual debe ser llevada a cabo.
- 6.- Explicar al empleado la razón de la orden.

Es importante tener en cuenta el tono de voz con que la orden es dada. En algunos casos un tono autoritario puede ser el mas efectivo, en otras circunstancias, la orden puede ser dada a tono de sugerencia o como una pregunta.

1.3.2.3 Control

Por ultimo la función de control se lleva a cabo mediante una constante evaluación de las actividades realizadas, resultados de las cuales son comparados con planes previamente diseñados.

A continuación se presentan los pasos elementales para el control efectivo de las empresas.

Etapas del control

1.-La comparación de lo real con el programa
2.-El análisis de los resultados
3.-La corrección de las desviaciones

1.- La comparación de lo real con el programa

Para efectuar este paso es necesario conocer con precisión el trabajo realizado para así poderlo comparar con el programado.

Un conocimiento completo del trabajo se obtiene mediante:

- Observaciones personales
- Informes verbales- entrevistas
- Informes escritos

El primer punto consiste en observar detenidamente el desarrollo del trabajo y anotar como se lleva a cabo, esto da una idea más exacta de lo que esta sucediendo. Los informes verbales se realizan ya sea por entrevistas o reuniones numerosas, donde a la vez que hay observación personal existe la plática o discusión de un problema.

Los informes escritos pueden ser de forma normal (informe), con graficas y cuadros ilustrativos o la combinación de ambos. Después de conocer como se realizo el trabajo, comparamos o medimos lo que se hizo, contra lo planeado con el objeto de localizar las posibles diferencias que existen. La comparación de lo obtenido con lo esperado, puede realizarse al final de cada periodo de la terminación del programa, o irse efectuando conforme se va realizando el trabajo.

2.- El análisis de los resultados

Para facilitar este análisis es conveniente determinar las desviaciones más importantes, o sea, aquellas que provocaron graves consecuencias en el desarrollo del trabajo. El concentrar la atención a todas las variaciones, por muy pequeñas que estas sean hacen que la revisión se más difícil, menos económica y presente más trabajo.

Señaladas las desviaciones hay que estudiarlas profundamente y descubrir las causas que les dieron origen, determinando el porqué de cada una.

En algunos casos el resultado del trabajo supera a lo programado, en este caso el análisis también es importante porque trata de descubrir las razones de ese resultado que pueden emplearse en futuros proyectos.

3.- La corrección de las desviaciones

Esta acción más que corregir y solucionar los defectos que provocan las desviaciones, trata de eliminar las causas de estas.

En el desarrollo del programa algunas veces se dan cambios y obstáculos inesperados, por lo que es necesario una corrección inmediata para ajustar esas condiciones cambiantes al plan.

Una falla muy común en la realización de un programa es una dirección ineficaz, en este caso la acción correctiva será hacer revisiones constantes de la misma.

Cuando existen muchas diferencias entre el programa y su realización, es señal de una mala planeación, por lo que habrá de analizarse los programas y los métodos actuales y corregirlos o cambiarlos totalmente por otros más convenientes.

1.4 Ventas

1.4.1. Concepto de Ventas

- Es la transferencia de medios y/o servicios por medio de la cual el vendedor otorga la propiedad de dichos bienes y/o servicios del comprador, a cambio del pago del precio convenido.
- Es la salida de los bienes fabricados de una empresa, producidos con el fin de realizarlos en el mercado.
- Son los servicios que otorgan los comerciantes para colocar las mercancías producidas en manos de los consumidores.
- Es la cantidad de bienes y/o servicios comerciados.

1.4.2. Clasificación de Ventas

- AL DETALLE.- Son todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y/o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal no comercial.
- AL DETALLE DE PUERTA EN PUERTA.- Es la venta de puerta en puerta, de oficina en oficina o en tertulias de ventas en las casas.
- AUTOMÉTICAS.- Son las ventas por medio de máquinas expendedoras.
- BRUTAS.- Es la cantidad total que la compañía cobra a los clientes durante un tiempo determinado por la mercancía comprada.
- PERSONALES.- Es una presentación oral en una conversación con uno o más clientes posibles con la finalidad de realizar una venta.
- EN EQUIPO.- Se usan equipos de personas en las ventas, ingenierías, MKT, finanzas, apoyo técnico e incluso en la alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.
- DIRECTA.- Es el contacto personal entre un vendedor y un consumidor fuera de una tienda detallista con el que se produce la venta.

Técnicas para planear las ventas:

Se deben de ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

Pasos de la planeación de ventas

- Recopilación de información
- Fijación de objetivos
- Desarrollo de estrategias, políticas y programas
- Establecimiento de procedimientos
- Presupuestación

Método del monto de las ventas

- Medio ambiente externo
- Coordinaciones generales de los negocios que puedan afectar a la Cía. durante el próximo periodo
- Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan
- La tendencia de la población en el área de comercialización
- Probable inflación o deflación
- Cambios esperados de la competencia competitiva
- Estilos tecnológicos esperados.

Forma del control de la organización de ventas

- Establecimiento de sistemas de informes
- Desarrollo de estándares de desempeño
- Medición del desempeño
- Toma de acciones correctivas

UNIDAD II LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

2.1 Elementos del área de Administración de Ventas

La administración de ventas es el proceso de determinar y estructurar actividades como planear, organizar, dirigir y controlar en una empresa para el intercambio de satisfactores alcanzando los objetivos establecidos por la misma.

2.2 Organización de Ventas

La organización definida del modo mas simple es el proceso de asignar responsabilidades a los distintos miembros del grupo de trabajo, de acuerdo con los planes preparados para alcanzar los objetivos establecidos. El proceso de organización comienza cuando se convierten los programas de acción en responsabilidades específicas asignadas a los individuos.

Propósitos de la organización de ventas

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

2.2.1. Jerarquización

Dependiendo de la estructura orgánica del departamento de ventas, consideramos las siguientes fuentes de donde fluye la autoridad: del puesto, de una ley o decreto, o del reconocimiento de aptitudes.

Establecimiento de los niveles jerárquicos de ventas

Las decisiones para el agrupamiento de actividades tienden a ser complejas, si las líneas de autoridad y responsabilidad van a ser especificadas con suficiente detalle. El agrupamiento óptimo de las actividades, se cree que 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 tiene la libertad de acción para tomar decisiones.

La descentralizada 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 mas elevado.

Unidades de organizaciones: Esta unidad abarca todas 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 desempeñara el trabajo. Se deben mencionar las siguientes divisiones:

- Por producto
- Por territorio
- Por comprador
- Por proceso
- Por número

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.

Obligaciones. Se refiere a delinear y definir perfectamente lo que debe hacerse en todas las áreas y niveles de departamento de ventas.

Organigramas: Conocidos también como cartas o graficas de organización, que consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro, que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Las clases de organigramas que se utilizan son en forma vertical, horizontal, circular y escalar.

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.

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.

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.

2.2.2. Funciones

Las funciones del departamento de ventas son aquellas en las cuales se basa el gerente una estructura orgánica. La organización por funciones se debe tener:

- Conocer el objetivo
- Dividir el trabajo en operaciones parciales
- Dividir las actividades en unidades practicas
- Para las actividades individuales o en grupo, definir con claridad las funciones y precisar que personas o personas las desempeñaran funciones
- Asignar al personal especializado
- Delegar la autoridad correspondiente al personal especializado

Función del staff

Los especialistas del staff pueden proporcionar al ejecutivo especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo y hacerlo mas eficiente. Se encarga de tareas que el gerente preferiría no hacer. Sus desventajas un puesto de asesoría aumenta los costos sin beneficiar directamente las ventas y las utilidades, incrementa la complejidad de las relaciones organizacionales, como parte de su trabajo.

2.2.3. Tipos de Organización

- Lineal o militar
- Funcional o de Taylor
- Líneo-funcional
- Staff
- Por comités
- Matricial

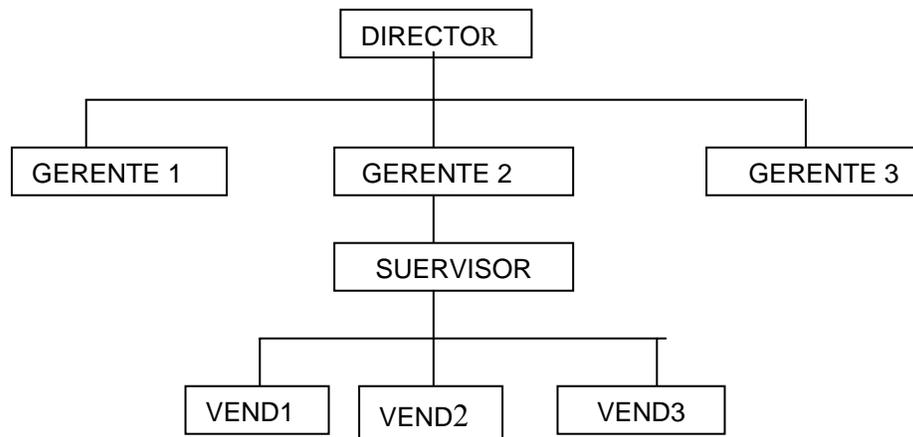
Tipos básicos de organización.

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

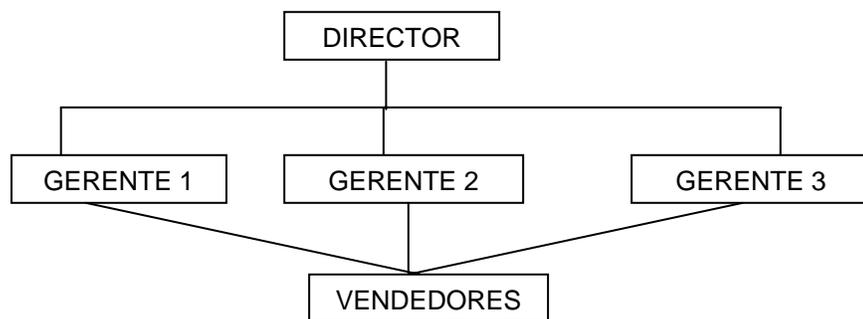
La autoridad se delega en forma vertical y en línea, cada elemento del departamento de ventas tiene un solo jefe, al que informara y obedecerá exclusivamente, para formar una serie de escalones jerárquicos.

Las ventajas: el personal lo entiende con facilidad, el superior manda directamente a sus subalternos, facilita la toma de decisiones. Las desventajas: se carece de especialistas, la comunicación es lenta, dificulta la colocación de nuevos ejecutivos y la capacitación de personal.

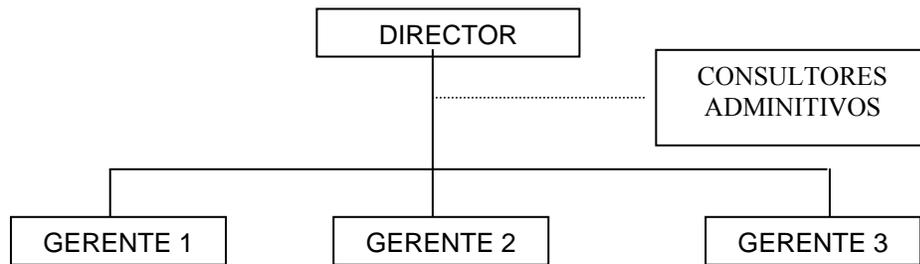


Organización funcional. Máxima la especialización. La autoridad y la responsabilidad se practican dentro del campo de acción del especialista.

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 son las siguientes facilita la duplicidad de mando y dificulta diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe.



Organización staff. Conserva las ventajas 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 ejecutivos.



Organización por comités. Coordinan los esfuerzos del personal de ventas, con el fin de que se identifiquen y de que sus ideas se tomen en cuenta.

Comités deliberantes: su función principal es discutir los problemas pero no tiene autoridad para resolverlos.

Comités resolutivos: sus decisiones se llevan a cabo sin necesidad de aprobación de un superior.

MARCO DE REFERENCIA
HISTORIA DE SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.

La empresa SABAHT BANQUETES S.A de C.V. se establece legalmente como organización el 18 de marzo de 2004, siendo una empresa joven que cuenta con colaboradores que se han desarrollado y cuentan con una amplia experiencia, que respaldan 15 años de trabajo en este medio, estos empresarios conforman el nivel directivo y representan esta sociedad:

- ANTONIO GONZALEZ REYES
- EDUARDO MAYA HERNANDEZ
- CARLOS SANTOS ORTIZ
- LUIS FERNANDO SANCHEZ

SABAHT BANQUETES cuenta con una oficina ubicada en la calle de Zempoala, Núm, 303 PB 1, Col. Narvarte, C. P. 03020, México, D.F.

SABAHT BANQUETES es una empresa confiable que ha trabajado y a desarrollado y mantenido buenas relaciones con los salones, hoteles, recintos históricos, jardines y haciendas vanguardistas en la zona metropolitana, los cuales son mencionados a continuación:

- BANQUETES AMBROSIA
- SALON DEL BOSQUE
- AMBROSIA DEL BOSQUE
- AMBROSIA LIBANÉS
- SHERATON CENTRO HISTÓRICO
- CASINO TLALPAN
- REAL CLUB ESPAÑA
- JARDINES Y SERVICIOS A DOMICILIO
- RESTAURANTE DEL LAGO
- HACIENDA SAN ANDRES

A estos lugares; la empresa SABAHT BANQUETES integra dentro de sus servicios los siguientes elementos:

- Comida
- Vajillas
- Mantelería
- Sillas
- Mesas
- Carpas
- Estrados
- Meseros
- Chefs
- Cocineros
- Galopinas
- Capitanes
- Seguridad
- Valet parking

SABAHT BANQUETES S.A. de C.V. cuenta con un excelente servicio de decoración, con flores naturales de temporada, flores artificiales y globos.

Con respecto al ámbito musical; la empresa SABAHT BANQUETES cuenta con la siguiente infraestructura:

Los diversos grupos con los que cuenta SABAHT, son elegidos de acuerdo a la elección de nuestros clientes, tomando en cuenta la cantidad de integrantes y el presupuesto.

- MARIACHIS
- VIOLINES
- CUARTETOS DE JAZZ
- ORGANISTAS
- ARPAS
- TRIOS

Aunándose a lo anterior el Acta Constitutiva, un contrato elaborado y autorizado por PROFECO, facturación recibos y papelería totalmente autorizada para sus movimientos contables.

MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES ACTUALES

MISIÓN

Somos una empresa comprometida con nuestros clientes, que les brinda servicios integrales en relación con la asesoría y la coordinación de cualquier tipo de evento social o empresarial. A través de la verdad y la constante capacitación, encontrarán con nosotros, siempre, una buena opción, un buen servicio y su completa satisfacción.

VISIÓN

SABAHT encamina sus esfuerzos a convertirse en una empresa organizada, siempre a la vanguardia en cuanto al ofrecimiento de productos (salones, música, flores, diplomas, entretenimiento, etc.) para la realización de eventos; buscamos convertirnos en la mejor opción para nuestros clientes, contando con colaboradores preparados, con la constante inquietud del éxito; pensando siempre en las metas comunes, de la empresa y nuestros clientes. Pretendiendo convertirnos en líderes nacionales de nuestro mercado.

FILOSOFÍA

“El creer en lo que hacemos, nos hace profesionistas confiables y honestos con nosotros mismos y en nuestro trabajo”.

VALORES

- AMOR
- HONESTIDAD
- RESPETO
- RESPONSABILIDAD
- COMPROMISO
- HUMILDAD
- LEALTAD
- CONFIANZA

MISIÓN, VISION, FILOSOFIA Y VALORES PROPUESTOS

MISION.

Ofrecer servicios de asesoría y organización de cualquier tipo de evento social, con alta calidad a nuestros clientes, contando con lo mas vanguardista del mercado.

VISION.

Ser una empresa líder en la asesoría y organización de cualquier tipo de evento social para lograr el éxito: pensando siempre en las metas comunes de le empresa y nuestros clientes.

FILOSOFÍA.

Pensamos que la calidad y el servicio son el éxito para los clientes y nuestra empresa.

VALORES

- AMOR
- HONESTIDAD
- RESPETO
- RESPONSABILIDAD
- COMPROMISO
- HUMILDAD
- LEALTAD
- CONFIANZA
- PUNTUALIDAD

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Administración para SABAHT

Sabaht es una empresa, comprometida en el logro de sus objetivos para satisfacer necesidades del usuario y la de ella misma.

Al aplicar el proceso de administración adecuadamente las metas que la organización se fija, deben ser para incrementar sus ventas y obtener un mayor control de la organización.

Por lo que se propone la aplicación del proceso administrativo en cada una de sus fases poniendo real atención en darle su espacio a cada uno de ellos.

- **Prevención:** Se deben de anticipar todos los obstáculos que se pueden presentar en la realización de un evento; considerando factores internos y externos de la empresa.
- **Planeación:** Es necesario delegar responsabilidades a cada miembro de la organización para obtener productividad y una mejora continua.

- **Organización:** Se debe poner real atención en este punto ya que se conjuntan todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la empresa.
- **Integración:** Es recomendable hacer una fusión de los elementos materiales, humanos y tecnológicos con los que cuenta SABAHT.
- **Dirección:** SABAHT banquetes, S.A. de C.V. debe incluir una orientación para cada miembro de su personal para la correcta realización de sus actividades.
- **Control:** La empresa está obligada a verificar que el trabajo que se está realizando cumpla con los requerimientos para lograr el objetivo establecido.

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común. El comportamiento organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tiene como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideramos variables dependientes e independientes.

- Las variables dependientes que consideran algunos autores o remarcan mas son:

Productividad: La empresa es productiva si entiende que debe haber eficacia y eficiencia.

Ausentismo: Es sabido que una empresa modifica de gran manera sus costos si los empleados no asisten a trabajar

Satisfacción en el trabajo: Se recompensa la labor de cada miembro de la empresa.

- Las variables independientes son las siguientes:

De nivel individual: Todas las variables que acompañan a un ser humano desde su nacimiento.

Nivel de grupo: Es el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con más seres humanos.

Nivel de sistema de organización: Los individuos y grupos que forman la organización, procesos de trabajo, políticas y prácticas.

Debido a que la administración es el camino para establecer y alcanzar los objetivos organizacionales especialmente del esfuerzo humano, es recomendable para SABAHT, banquetes, S.A. de C.V. establecer una teoría de la administración en la que se puedan basar para el buen funcionamiento de la organización y poder obtener mayores utilidades optimizando recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Es por esto que se recomienda implementar la *Teoría del Comportamiento Organizacional* de **Henry Fayol (1841 – 1925)** la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.¹

La teoría del comportamiento Organizacional sistematiza el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominan funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

¹ Mas información sobre la Teoría del Comportamiento Organizacional Véase Portal www.rincondelvago.com

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente sus actividades. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. Cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito siempre que fuera posible.

Justificación de la teoría del comportamiento organizacional

Se propone a SABAHT Banquetes S. A de C. V utilizar la teoría del comportamiento organizacional ya que se refiere a conocer e identificar a cada miembro de la empresa de manera minuciosa, esto es, saber su personalidad, sus gustos, sus distracciones y sobre todo su manera de trabajar para así poder implementar acciones, reglas y motivaciones que mejoren la productividad laboral.

DIVISIÓN DEL TRABAJO. Es necesario delimitar las responsabilidades y actividades que cada miembro debe tener para un mejor desempeño de su departamento.

AUTORIDAD. Cada socio debe dar ordenes específicas para que se lleven a cabo las actividades, también deben saber mandar con liderazgo para ser una autoridad.

DISCIPLINA. Existen propuestas de políticas y reglas que cada miembro de la empresa debe tomar en cuenta para el mejor funcionamiento de la misma.

UNIDAD DE DIRECCIÓN. Se recomienda un jefe para cada actividad ya que así se delimita la responsabilidad y se hacen con mayor especificación.

REMUNERACIÓN. Una parte muy importante de realizar un buen trabajo son las motivaciones o incentivos que se le otorgan a los miembros de la empresa por esto se recomienda hacer reuniones, eventos, obsequios, bonos, vales a cada empleado por cada triunfo que genere para la empresa.

ESPIRITU DE EQUIPO. Un buen ambiente laboral dentro de la empresa genera buenas relaciones y mayor productividad.

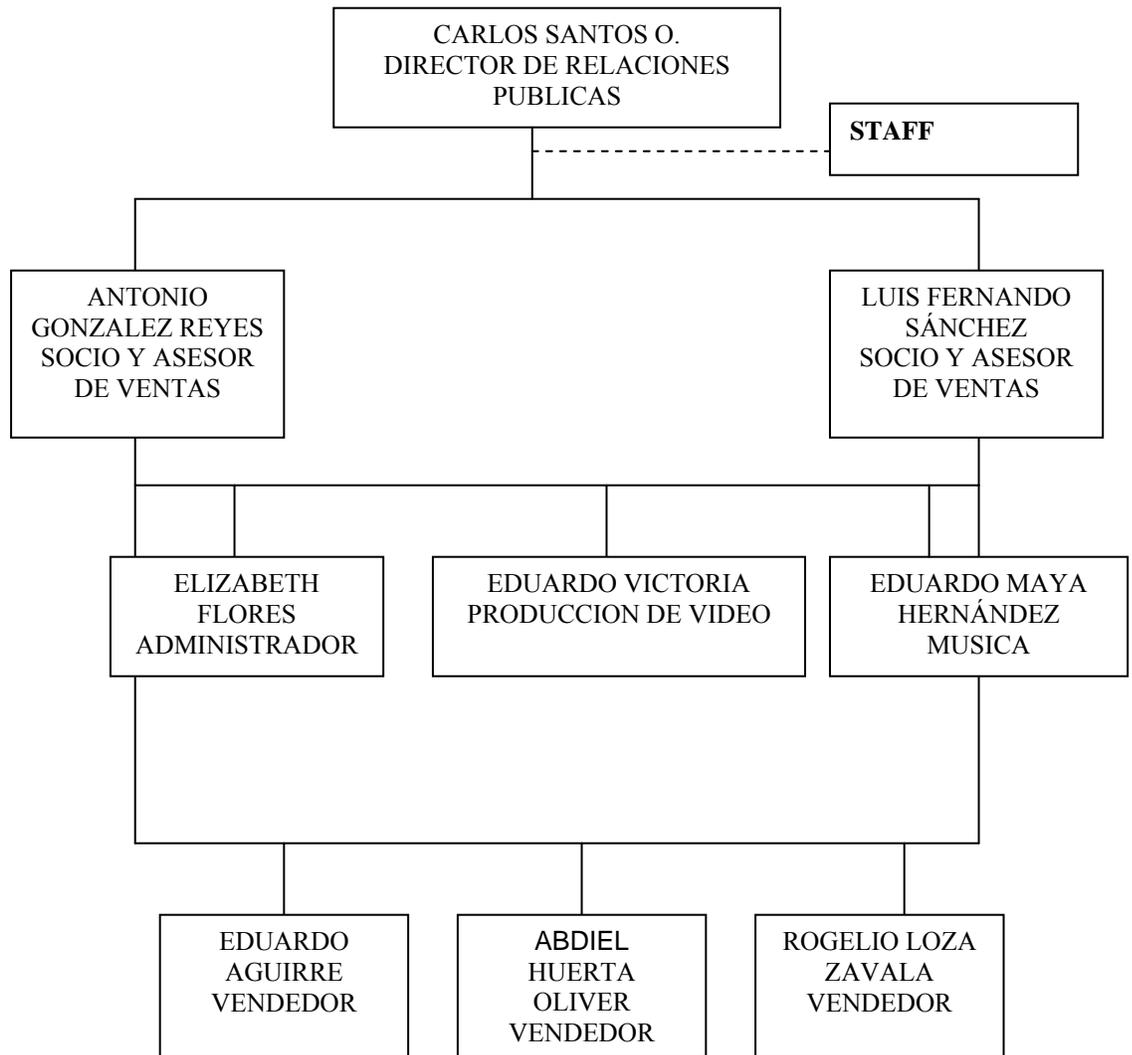
El modelo ideal de Fayol que se propone es un intento por integrar y controlar la organización, partiendo de un todo igual entre directores y subordinados para generar un mejor conocimiento de cada persona, mejorar la comunicación y las relaciones, y por lo tanto obtener una mayor productividad y éxito en las ventas de la empresa.

ORGANIGRAMA ACTUAL Y PROPUESTO

A continuación se presenta el organigrama con el que cuenta Sabath banquetes S.A de C.V., en el que se observa la duplicidad de funciones de los miembros ya que no hay departamentos establecidos para cada actividad, no se observan jerarquías y se establece un staff que es considerado parte integral de la empresa.

SABATH Banquetes S.A de C.V

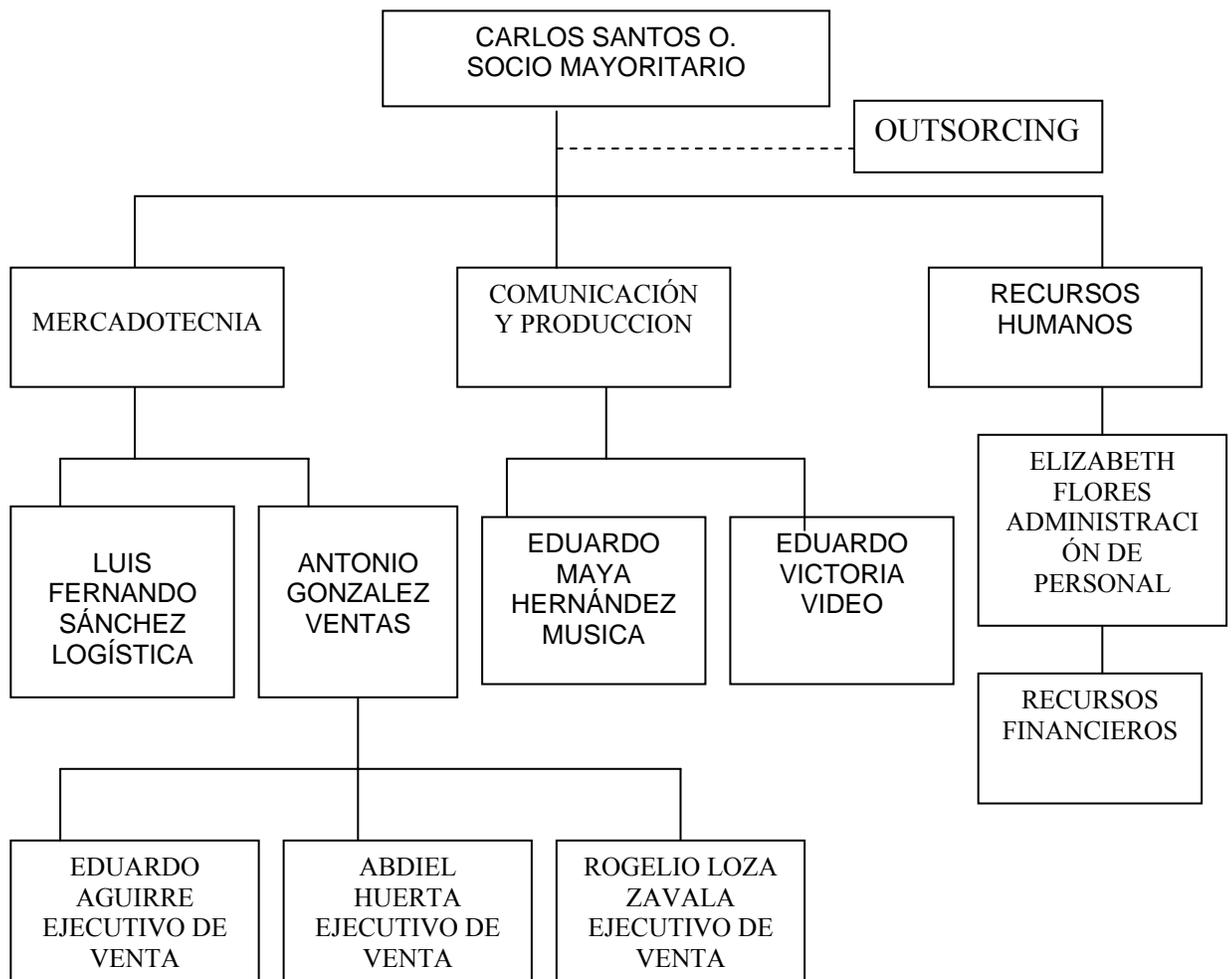
SABATH Banquetes S.A de C.V



Por lo anterior proponemos un organigrama en el que haya un Director General que lleve el control de la empresa, que existan los departamentos de Mercadotecnia, Comunicación y Producción y Recursos Humanos para evitar así la duplicidad de funciones y que cada miembro tenga un jefe definido. Se propone también cambiar el staff por un outsourcing que no sea considerado parte integral de la empresa.

SABATH Banquetes S.A de C.V

SABATH Banquetes S.A de C.V



El organigrama que se propone a SABAHT, Banquetes S.A. de C.V. es de tipo lineal vertical ya que las jerarquías vienen de arriba hacia abajo, cada departamento cuenta con un jefe definido el cual se responsabiliza de todas las actividades que se lleven a cabo en su respectivo departamento, se realizan los mismos comités para la toma de decisiones, se delimitaron departamentos para obtener una mejor estructuración y organización de cada función y así realizar las actividades con mas especificación.

El staff cambió a empresas Outsourcing ya que son organizaciones externas a SABAHT las que prestan su servicio para la realización de los eventos y fungen como proveedores.

DEFINICIÓN DE PUESTOS

Socio Mayoritario: Es el encargado de realizar comités con los demás socios para evaluar situaciones que requieren una toma de decisiones asegurando así la mejor estrategia para la organización, tiene el control de cada uno de los departamentos y realiza una comunicación directa con cada miembro de la empresa. También realiza labor de venta.

Mercadotecnia: Realiza actividades comerciales y de servicios manteniendo una buena relación con sus proveedores como son: decoradores, floristas, proveedores de cristalería, mantelería, recintos, hoteles, salones, haciendas, etc.

Logística: Se encarga de dirigir y controlar cada uno de los factores o elementos que se requieren para la realización de los banquetes, teniendo una comunicación directa con los ejecutivos de cuenta, así como, prospectación de clientes y labor de venta.

Ventas: Se encarga de la comercialización de eventos sociales y banquetes, abordando y prospectando a los clientes para la realización de los mismos.

Ejecutivo de venta: Son los encargados de tener un contacto directo con el cliente para el intercambio de satisfactores.

Comunicación y producción: Realiza actividades de publicidad, difusión e imagen de la organización así como la estructuración de elementos visuales.

Música: Departamento encargado de proporcionar el audio y la animación del servicio que otorga la empresa.

Video: Se encarga de grabar, producir y editar los eventos que se efectúan.

Recursos Humanos: Administra y controla al personal de la empresa, teniendo comunicación directa con el comité de socios y con los demás empleados.

Administración de personal: Se encarga de proporcionar los contratos del personal y proveedores que unan sus servicios con la organización para la comercialización y realización de eventos.

Recursos financieros: Es el encargado de los ingresos y egresos que se generan en la empresa, así como cualquier movimiento económico de la organización.

Outsourcing: Son todos los proveedores que abastecen de elementos necesarios a la organización para realizar los eventos y banquetes que ofrece.

2.3. Dirección de Ventas

Dirigir significa dar instrucciones a los subordinados, o indicar de alguna u otra forma lo que debe hacerse, son necesarias las instrucciones escritas o verbales. Ciertas características tipifican a las buenas instrucciones, una instrucción debe ser clara, y puede serlo para el supervisor que la emite, no siempre lo será para el que la recibe.

La dirección puede tomar dos extremos. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, el supervisor consulta con la gente responsable de hacer la tarea, respecto a su practicabilidad y sobre las mejores formas de lograr los mismos resultados. Los subordinados participan en la decisión. DIRECCIÓN AUTÓCRATA, es sencillamente dar las ordenes sin consultar o sin la participación de los subordinados.

2.3.1. Autoridad

Aunque los departamentos asesores realicen las funciones técnicas que les son propias, los jefes desarrollaran 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.

Toma de decisiones en el área de ventas.

La mejor dirección se caracteriza siempre por tomar las decisiones. Lo que lleva a tomar una decisión, ya sea empleando un proceso lógico, o bien, guiándose por la experiencia o la intuición, es tratar de solucionar un problema existente, anticiparse a la presentación de un problema latente. Un problema, o la previsión de uno futuro, es el motivo que nos lleva a tomar una decisión. Para cada decisión, el ejecutivo deberá considerar su trascendencia, limitar el campo en que va a ser ejecutada, en que tiempo y así determinar cual es el elemento humano necesario.

2.3.2 Comunicación

Si la comunicación con los vendedores a veces parece ser más difícil que la comunicación con otras personas, quizá sea por que la mayoría de los vendedores no son buenos oyentes por temperamento o por instinto. El vendedor medio es un individuo agresivo y extrovertido, que obliga a otros a escucharle; es un tipo persuasivo dominante y es muy bueno para nuestro negocio. 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.

Si el jefe de ventas envía tantos mensajes de comunicación a sus subordinados puede esperar dos resultados: Algunos vendedores intentaran absorber la información que reciban
Otros se darán cuenta en seguida de lo inútil que es intentar escuchar todo lo que dicen los jefes.

Es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien se espera que la capte. La comunicación produce el conocimiento para los productores, distribuidores y compradores.

Flujo de la comunicación

- Estudios de mercado
- Anuncios de estímulos de ofertas
- Orientadas hacia la distribución
- Publicidad a la fuerza de ventas
- Las actividades de promoción y comunicación
- Satisfacción o insatisfacción

Evaluaciones y/o reivindicaciones

Elementos de la comunicación comercial aplicada

- Emisor
- Receptor
- Contenido
- Código
- Canal de transmisión
- Feedback

2.3.3. Supervisión

Las empresas varían en cuanto a qué tan de cerca supervisan a los representantes.

Establecimiento de la supervisión de ventas.

Los fines generales de la supervisión son la valoración de las labores desarrolladas por los agentes, proporcionarles información para mejorar su método de operaciones, la estimación de sus intereses 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.

Proceso de supervisión

- Fijar los objetivos
- Planificarlos
- Poner en funcionamiento métodos de control

ORGANIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE LOS AGENTES. La supervisión debe ayudarlos a controlar debidamente sus viajes, sus entrevistas y el tiempo dedicado al planteamiento de sus actividades.

MEJORAS DE LAS PRESENTACIONES DE VENTAS. Descubrir las diferencias e el conocimiento del producto y de los problemas de la compañía, de sus observaciones y en cuanto se refiere a los clientes, las dificultades que experimentan en virtud de su personalidad y carácter.

MEJORA DE LA COBERTURA DEL TERRITORIO. El tiempo de que dispone el agente se invierte en viajes improductivos, es fundamental que el tiempo dedicado a ellos reduzca el mínimo posible.

MEJORA DE LA EFICACIA PERSONAL DEL AGENTE. Los supervisores tiene que estar desplegando esfuerzos continuos para generar la eficacia 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 tranquilos y en perfecto equilibrio emocional.

AL SERVICIO DEL CLIENTE. 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.

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL AGENTE. Examinan sus métodos de vender y las reacciones de los clientes, también las actividades de otros agentes; el cuidado que ponen en el trato del equipo que las compañías les confía, y en su apariencia personal.

ENSEÑANDO A LOS AGENTES A HACER UN BUEN USO DE SU EQUIPO DE VENTAS. Que los agentes de ventas utilicen su equipo de manera eficaz y practica al hacer sus presentación, los supervisores comprueban de manera ocasional el estado del equipo de ventas de cada agente, y observan como se utilizan.

COMUNICARSE ENTRE LA GERENCIA Y LOS HOMBRES. 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.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA LOS AGENTES. La supervisión comienza 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.

METODOS DE SUPERVISIÓN

SUPERVISIÓN SOBRE EL TERRENO. Se asignan gerentes de sucursal y de distrito como supervisores sobre el terreno, para que ayuden en 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 agente. El agente de supervisión sobre el terreno debe de analizar el trabajo, realizado, entrevistas con los gerentes de sucursal y exposición de trabajo de los agentes de ventas.

SUPERVISIÓN EN LA OFICINA DE VENTAS. Mientras el supervisor de ventas del terreno se propone principalmente adiestrar a los agentes en su trabajo, con objeto de hacerles adoptar buenos hábitos y técnicas de ventas, la supervisión de 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.

MOTIVACIÓN E INCENTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS. Un motivo es un impulso, necesidad o emoción interior que empuja o incita al individuo a la acción. Para motivar a sus vendedores, debe realizar las siguientes acciones:

- Saber y comprender los objetivos del distrito y de la empresa
- Relacionar el trabajo del vendedor con los objetivos
- Tener respeto a la personalidad humana y a la individualidad de cada persona
- Buscar mas allá de la comprensión de las fuerzas que nos forman, y los impulsos que no empujan

Una persona que se encuentra bien motivada es segura en los siguientes aspectos:

- Seguridad en su trabajo
- Ascenso personal
- Reconocimiento

La motivación es encontrar un significado o sentido a lo que hacemos, o a lo que nos piden que hagamos, es un hecho que considerar que ninguna persona extraña nos puede imponer un sentido vital.

CICLO DE MOTIVACIÓN



El ciclo se inicia con el anhelo, el cual implica una serie de problemas que conviene solucionar, es decir, cuando una persona se siente motivada a buscar una solución a su problema. La técnica más utilizada para la motivación de las personas es el empleo de incentivos. Con los incentivos apropiados, mientras más hacen sus principales vendedores por ellos, más hacen por usted.

La dirección opera con tres programas de compensación básicos, sueldo, comisión o una combinación de ambos. La combinación provee una entrada fija de incentivos adicionales por comisiones, bonificaciones o participación en los beneficios. El plan que usted elija debe responder a sus objetivos específicos y a medida que estos cambien, también deberán cambiar sus programas de compensación.

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) Las necesidades de los 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 objetivos trazados y los objetivos deseados.
- c) El control de la actividad o dinámica de la empresa.

Cuando se delimitan los principales elementos que dan forma a la definición, el factor dinámico por el que se lleva al concepto del control administrativo, el cual integra por la serie de técnicas de medición empleadas en la evaluación de los resultados que sirven de base a su finalidad, a la elaboración de políticas empresariales.

Importancia del control

El control es una actividad verdaderamente vital 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. Si alguna de estas funciones son imperfectas por incompletas e ineficientes pensamos que es imprescindible la presencia de la función 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, previamente se estudiará si se han seguido los lineamientos de los planes preestablecidos, los programas de las actividades, prácticas, procedimientos y políticas aceptables; 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. Nos concentramos a la breve descripción de las reglas generales necesarias para el establecimiento de un control eficiente

1. Los controles deben ser un medio para medir las actividades, un reflejo fiel de la gran cantidad de planes que hay que 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 curso en turno, y lo logrará con la cooperación de un grupo de personas quienes les designará funciones, delegará autoridad y les exigirá responsabilidad.
3. La autoridad para modificar los planes generales, y en todo caso la estructura orgánica, debe recaer en una sola persona.

4. Deben asignarse responsabilidades individuales, para lograr metas específicas.
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.
6. El control se mejora considerablemente concentrando la atención en las excepciones significativas, ya sean positivas o negativas.
7. Los contactos directos de observación personal con fines de control son muchas veces inmejorables.
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 se requieren su atención.

Algunos medios de control que consideramos útiles para la administración son actividades básicas en las que, el concepto de control debe ejercerse el control directivo:

- Organización: incluye planes, objetivos, políticas, procedimientos, programas, coordinación de actividades, gráficas de responsabilidades.
- Comunicaciones: Manuales, instructivos, correspondencia, reportes e informes, publicaciones especializadas.
- Relaciones públicas: Con los clientes, proveedores, organismos estables.
- *Riesgos previsibles*: coberturas por seguros y fianzas.
- Calidad: coordinación con ventas, ajustes al mercado, características de los productos, investigación de nuevos procesos.
- Ventas: mercado real y potencial, demanda, tendencias, y fluctuaciones, competencia, investigaciones, nuevos productos.

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.

El control solo se logra a través de las personas, porque la responsabilidad sólo se puede exigir entre personas. La organización dentro del proceso administrativo tendrá regularmente a dividir el trabajo, asignar funciones y actividades específicas a los individuos y delegar autoridad.

Control de ventas

Los controles de 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.

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.

La información real que proporcionan estos informes permite a la gerencia fijar objetivos de actividades diarias o semanales, para visitar a clientes y prospectos, lo cual genera un mínimo de operaciones completas y así tener un punto de equilibrio.

Un sistema eficaz de informes de ventas ayuda a la disminución de costos de ventas, e incrementa el tiempo productivo de la venta, de esta manera elimina las visitas a los clientes que no van a dejar un índice de ganancia.

Los supervisores de ventas tienen 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 del agente; los pedidos que ha logrado cerrar; los cobros y lo que ha llegado a cubrir de la cuota fija de productividad. Al analizar los controles de ventas, los tres tipos principales para llevar a cabo el control son

en primer lugar, los reportes de las actividades de cada agente vendedor; en segundo lugar, los reportes de las actividades de cada uno de los clientes, con objeto de ejercer mayor control de los clientes, y tercero los reportes que dan los datos que pueden recopilarse de los prospectos.

2.4.1. Evaluación (reportes de control de ventas)

Para los reportes de control de ventas se necesita una amplia variedad de modelos impresos, formas y sumarios preparados por 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 récord 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 fundamento por el cual debe ejercerse un control eficaz de las ventas es 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.

La información y datos que proporcionan los informes de control de ventas permiten a la gerencia fijar objetivos de actividad diaria y semanal sobre las visitas, entrevistas, operaciones y nuevos prospectos para cada uno de los agentes. Estos objetivos proporcionan una meta para ellos y contribuyen a que mejore su producción.

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 control acertado de las ventas, si se lleva con base en un buen sistema de informes, contribuye a disminuir el costo de las operaciones, aumenta el tiempo productivo para vender, reduce los gastos de transportes,

elimina las visitas a clientes que o van a dejar un gran índice de ganancia y estimula concentración sobre los proveedores y clientes que dejan ganancias mayores.

Los supervisores de ventas pueden desarrollar mejor el trabajo calibrado por los agentes, si adoptan el sistema de informes de control de ventas, que contienen las actividades de cada uno de los agentes, sus visitas, los ajustes y el volumen de ventas que han logrado respecto de la cuota o meta de producción.

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. Con los informes de control puede hacerse un estudio comparativo del rendimiento de los agentes, y decidir si están justificadas las promociones, los aumentos de salario, los traslados o las rescisiones de contrato.

El control efectivo y la supervisión de los agentes dependen de los informes de ventas. Son factores esenciales para organizar el tiempo y sus esfuerzos. Los datos esenciales para realizar un buen planeamiento de ventas, y una supervisión acertada se encuentran en los informes de los agentes y de los archivos de ventas de la compañía. La información que pueda obtenerse por otros procedimientos no se debe buscar en los trabajos de los agentes. La presentación de estos informes debe simplificarse para que sea posible realizarlos con el mínimo gasto de tiempo y de trabajo.

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 a 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, son esenciales para ejercer una buena supervisión de su trabajo, varían según la naturaleza del mismo, generalmente, comprenden los siguientes elementos: informes diarios, en los que se consigna el número de horas que los agentes han pasado sobre el terreno, número de contactos de ventas que han realizado, número de presentaciones del artículo que

han llevado a cabo, número de visitas a los clientes, número de los prospectos nuevos que han aportado, números de demostraciones hechas.

Para planear y supervisar el empleo del tiempo por parte de los agentes son esenciales y los siguientes informes, en los cuales se observa la manera en que administran el tiempo dedicado por ellos al trabajo. Son indispensables para un buen control de ventas los siguientes factores: información específica de los nombres concretos de los clientes, así como de cualquier individuo que el agente visite cada día, la dirección de cada uno de ellos, los nombres de las personas entrevistadas y su categoría, el resultado de cada una de sus entrevistas, la cantidad de cada artículo vendido, la fecha de la próxima visita, la razón por la que se han perdido pedidos y otros datos de igual importancia.

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. 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 los clientes de su territorio, los nombres y títulos de todas las personas, fecha en que cada consumidor fue visitado por última vez por el agente, el resultado de ese último contacto. Registros de control de ventas de cada uno de los clientes. La información relativa a cada uno de los clientes puede cerciorarse de los informes de control de ventas y de la comunicación de la compañía.

Informe del cliente preparado por el agente, en que se consigna los siguientes datos: nombre del cliente, su dirección, fechas de las visitas, ventas por producto, créditos concedidos, porcentaje de pedidos conseguidos por el vendedor. Al consultar y utilizar este resumen general, el gerente de ventas o el supervisor puede enterarse de cuales son los clientes que están recibiendo atención suficiente, quiénes son los que compran con regularidad, cuales son los productos que están prestando su apoyo a la publicidad de los artículos de línea para planear y supervisar las perspectivas futuras de cada cliente.

Datos para el control de 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. A esta actividad se le llama *control de prospectos*, a diferencia del control del agente y del control del cliente.

Se hace necesario un método práctico para recoger y archivar la información que se consigna de cada uno de los prospectos. Entre los datos que necesita la gerencia están los siguientes: el nombre y la dirección de cada prospecto en los territorios asignados a los agentes, los nombres y títulos de todas las personas que ejercen alguna influencia en las compras, su capital o potencialidad para comprar, las necesidades específicas que tiene el prospecto de los productos vendidos por el agente.

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.
- El informe del prospecto a quien se ha visitado
- El informe de visitas diarias
- Informe y registro principal sobre el prospecto para uso de la gerencia

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, cobros, etc.
- 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. 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 productos o productos; el precio que se vendió 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, fecha del pedido, nombre del agente que logró la venta, y razones de la devolución
- 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.
- g) Informe de devoluciones: Las devoluciones deber ser notificadas por el vendedor con los siguientes datos: nombre de la empresa, dirección, teléfono, nombre del comprador y cargo, fecha del pedido, nombre del agente que logró la venta, y razones de la devolución.
- h) Informe de prospectos: Controla 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 visita, si usa los pedidos de la competencia y nombre del vendedor.
- i) Informe de gasto 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, etc.

En muchas ocasiones es recomendable elaborar una forma impresa que tenga todos estos tipos de informes, los gerentes hacen uso de todos informes, elaboran una recopilación para darse cuenta de lo que 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.

En lo que se refiere al control de los clientes, es necesario para que la gerencia se dé cuenta de cómo va el registro de cada cliente respecto de los pagos, si son puntuales o morosos y qué índice de compra le hacen a la compañía, y para saber quién es el mejor cliente.

El control de informes sirve para saber el tiempo y el esfuerzo que realizan los agentes con los nuevos prospectos.

UNIDAD III EL PLAN DE VENTAS

3.1 Objetivo de Ventas

En una fuerza de ventas bien manejada y productiva se debe especificar objetivos para el esfuerzo global, para las regiones (si la fuerza está organizada de manera geográfica) y para cada individuo.

Los agentes de ventas tienen derecho a conocer qué nivel de desempeño y productividad se espera de ellos.

El logro de objetivos no sólo representa una herramienta para la medición de resultados, también ofrece un estímulo motivacional muy poderoso para quien se desempeña en el nivel individual. Por tanto, la práctica que algunos gerentes de ventas se permiten en el sentido de establecer objetivos enormes y no viables para sus agentes de ventas, a fin de tenerlos de puntillas, no es una estrategia muy productiva.

El peligro de esta estrategia tiene dos vertientes: los agentes de ventas se quedan desmotivados por completo cuando observan que son incapaces de lograr sus metas a pesar de un trabajo dedicado; incluso es más grave el hecho de que los planes de la compañía entren en un total desarreglo luego de publicar presupuestos de ventas inflados.

Al definir los objetivos de la fuerza de ventas, es necesario recordar que deben cumplirse tres condiciones principales si se pretende un estándar de desempeño efectivo:

Mensurabilidad: lo ideal es que los agentes de ventas sean capaces de finalizar un día de trabajo y evaluar su propio nivel de logro de acuerdo con los estándares que les fueron asignados. De este modo, si se especifican los objetivos en términos de las unidades vendidas, puede determinarse con sencillez si se cumplió con la cuota del día o de la semana, según la naturaleza del negocio.

Relevancia: los objetivos asignados a los agentes de ventas deben ser relevantes y apropiados para su trabajo. Si venden aeroplanos, el número de llamadas por día es un estándar por completo irrelevante del desempeño. El primer principio del manejo efectivo de ventas es identificar y definir los factores de éxito más relevantes

de la tarea de ventas. Ser relevante y no mensurable es tan malo como ser mensurable y no relevante. Ambas condiciones deben considerarse y cumplirse.

Justeza: en una organización que busque conducir sus asuntos de una manera decente y colaborativa, es importante que los objetivos dados a miembros individuales del equipo sean justos y factibles de obtener por gente bien capacitada y dedicada. Donde estos objetivos están mal enunciados con relación al desempeño operacional del área, uno podría duplicarlos, triplicarlos o cuadruplicarlos.

La falta de justeza a este respecto es sinónimo de la inexistencia de estándares de desempeño. Sin embargo, la persona responsable de decidir sobre el conjunto más adecuado de criterios de desempeño en un conjunto determinado de circunstancias debe examinar esta lista e intentar evaluar cada elemento en un dispositivo de discriminación sencillo que se proporciona del lado derecho de la forma.

Cualquier elemento que obtenga una calificación alta (digamos de 3 o 4), luego de una discusión exhaustiva con todos los involucrados, es probable que deba incorporarse a los términos de referencia de los agentes de ventas y de la medición del desempeño del sistema.

Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

Hay que especificarlos en el tiempo, acotándoles entre un momento de comienzo y un momento de final. Los objetivos a largo plazo son necesarios para planificar la dirección futura de la empresa en áreas como equipamiento, personal y capital. Además, los incluidos en el primer año condicionarán a los del siguiente.

También es preciso que los objetivos sean medibles, lo que supone que puedan ser expresados en término de pesos, o de la moneda legal vigente, y unidades vendidas.

Al desarrollar las metas de ventas no hay que olvidar la existencia de factores cuantitativos y cualitativos. Los primeros son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos de los años anteriores. Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos mas importantes a considerar cuando se proyecta para el futuro.

Los segundos son mas subjetivos, ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por la tanto, la interpretación de la información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.

Al diseñar los objetivos de ventas se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento del producto comercializado. De este modo los descensos o aumentos en el precio del producto pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente el volumen de ventas y los beneficios.

Diseño de los Objetivos de Ventas

En la metodología para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

Establecer metas de ventas cuantitativas

Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión fina.

Método externo: En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.

Mercado interno: En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales.

El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.

Método del exceso de gastos: Para utilizar este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el costo de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.

Decidir los Objetivos de Ventas

Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor atención. Esto no significa que se pueda prescindir de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

Ajuste Cualitativo

Hay que revisar los factores cualitativos que puedan tener impacto en las ventas futuras. Mediante estos factores se incrementan o disminuyen los objetivos de ventas por medio de porcentajes dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo.

Terminado el proceso de fijación de los objetivos de ventas hay que realizar un breve resumen del proceso utilizado, las presunciones que se han tenido en cuenta y los factores considerados. Cualquier fuente de información utilizada debe incluirse en los apéndices del Plan de Marketing, pues es posible encontrar un mercado objetivo menor de los esperado, y quizás nuestra empresa no tenga el capital necesario, probablemente haya una competencia mayor de la prevista, puede que la demanda no sea la esperada, etc.

Todos estos factores afectan negativamente la previsión de ventas.

En la misma línea, cuando se realicen las fases sucesivas del Plan de Marketing se podrán descubrir factores que afecten la previsión de ventas, y por lo tanto, habrá que tenerlos en cuenta.

Finalmente, cuando el Plan de Marketing este en su fase de ejecución hay que presentar especial interés a la ventas producidas hasta el momento actual; así se sabrá si se van cumpliendo las expectativas, pudiendo reajustar, en su caso, las previsiones de ventas para el segundo y tercer año de ejecución

3.1.1 Políticas de Ventas

Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos. Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa. Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

VENTAS DE SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.

Las ventas de SABAHT BANQUETES anuales aproximadamente son de \$19, 140, 000

Concepto de Ventas

El intercambio de la satisfacción del cliente mediante el servicio de eventos sociales y la satisfacción nuestra económicamente.

Clasificación de las ventas

Personal porque es una presentación oral en una conversación con uno o más clientes posibles con la finalidad de realizar una venta.

También es **Directa** porque se hace contacto personal entre un vendedor y un consumidor fuera de una tienda detallista (escuela) con el que se produce la venta.

Tipo de administración y su relación con las ventas

SABAHT BANQUETES tiene una administración **privada** porque es una empresa independiente y así mismo de **ventas** porque estamos administrando el departamento de ventas.

OBJETIVOS DE VENTAS

SABAHT BANQUETES S.A de C.V

OBJETIVO GENERAL

Aumentar el número de clientes para generar ventas en un 15% mas año con año.

OBJETIVO A LARGO PLAZO

Generar ventas de 8000 cubiertos más que las ventas anuales en un tiempo de 12 meses.

OBJETIVO A MEDIANO PLAZO

Incrementar las ventas a 6000 cubiertos en 6 meses.

OBJETIVO A CORTO PLAZO

Aumentar ventas a 2000 cubiertos en tiempo de 4 meses

POLITICAS DE VENTA

SABAHT BANQUETES S.A de C.V

La políticas de venta tanto internas como externas en una empresa son de vital importancia ya que gracias a estas, cada miembro de la organización se apoya y basa para la realización de una venta o poder ofrecer algún servicio al cliente, así como, también el cliente conoce sus derechos y obligaciones para con la empresa todas son flexibles dependiendo del campo en el que se determinan, también cabe mencionar que las políticas que se proponen son en base a cada servicio que SABAHT ofrece tanto para el cliente como para sus miembros.

- Respeto hacia la competencia
- Es importante tener buenas relaciones con los proveedores
- Adecuada presentación para lograr una mejor imagen con el cliente
- Los socios pueden presentarse a los eventos para supervisión de los mismos
- Facilidad de adaptación a las necesidades del cliente.
- Innovación constante
- Compañerismo entre departamentos
- Cada evento se cubre por un ejecutivo
- El servicio se ofrece con puntualidad
- Es un orgullo trabajar con gente capacitada
- Somos responsables y tenemos distinción en la calidad del servicio
- El cliente siempre tiene la razón siempre y cuando sea negociable
- El cliente puede elegir los elementos de su evento
- En el evento el cliente debe disfrutar de su fiesta
- Se le dará un descuento al cliente en base a la fecha de su evento
- Si liquida su evento anticipadamente recibirá un incentivo
- Flexibilidad de pagos

CALENDARIZACION

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ACTIVIDAD	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	RESPONSAB
ESTABLE. DE RUTAS													SOC. MAY.
SUPERVISION DE DEPTOS.													SOC. MAY.
COORD. Y COMUN. PERS.													SOC. MAY.
PAGO DE NOMINA													R.H.
MUSICA													MUSICA
VIDEO													VIDEO
COORD. Y SUP. VEND.													GTE. VTAS.
CAPAC. A VEND.													GTE. VTAS.
CONTEO EVENT. X VEND.													GTE. VTAS.
COMUN.FZA. DE VTAS.													LOGISTICA
ACTIVIDAD DE VENTAS													SOC. MAY.
VISITAS A ESCUELAS													EJ. DE VTA
PROSPECTACION													EJ. DE VTA
ELECCION DE SALON													EJ. DE VTA
ELECCION DE IGLESIA													EJ. DE VTA
PRE-FIESTA													EJ. DE VTA
FIRMA DE CONTRATO													EJ. DE VTA
SEGUIM. DE GRUPOS													EJ. DE VTA
ORG.DEL EVENTO													EJ. DE VTA
COBERTURA DEL EVENTO													EJ. DE VTA

3.1.2 Programa de Ventas

Los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa: la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán. Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes. Cada una de las partes específicas de un plan al cual se les asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Programas De Capacitación En Ventas:

En el pasado, era frecuente que la alta administración no considere los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. La opinión general era que “los buenos vendedores nacen, no se hacen”, y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Una vez llevado a cabo, estos “buenos” vendedores recibían una capacitación bajo el “principio de nadar o hundirse”.

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaba en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el “sistema de compadrazgo”. Este consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación.

Este tipo de capacitación condujo a desperdiciar esfuerzos de reclutamiento y selección, a fomentar una moral deficiente en la fuerza de ventas, malos hábitos de venta, elevadas tasas de rotación y malas relaciones con los clientes, todo lo cual tiene un impacto negativo.

Diseño Del Programa De Capacitación En Ventas:

El principal aspecto a recordar acerca del diseño de la capacitación es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos huecos.

Los programas de capacitación por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas.

Existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en venta, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas, al que a menudo se denomina “capacitación recordatoria”. Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y mas intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas

Importancia De La Fuerza De Venta:

Desarrollar programas eficaces de capacitación de venta para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se convertido en uno de los aspectos más importante del trabajo de un gerente de ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresa extranjera y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio.

La capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas par alcanzar la meta general, a largo plazo, de una organización de marketing.

Factores Internos:

Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales.

Motivación:

La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivado a hacerlo así. Como toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Desde la perspectiva de la administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo. Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes. Muchas cosas pueden motivar a un vendedor. Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional.

3.1.3 Asignación de la Fuerza de Ventas

Responsabilidades Y Funciones De Un Gerente De Ventas

El gerente de ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de Marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el macro ámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios, los accionistas públicos general, etc.).

Sus responsabilidades y funciones son:

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo del ámbito de la comercialización.

Integración de la fuerza de ventas

La gerencia de ventas y los servicios de Marketing pueden realizar mejor su trabajo al trabajar juntos en busca de beneficios mutuos. El personal de Marketing debe ofrecer funciones de servicios y soporte que ayude de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo.

Este soporte incluye:

- Publicidad: Por lo general a través de agencias externas.
- Promoción de Ventas: Desarrollo de folletos, catálogos, etc.
- Ayudas de Ventas: Preparación de audiovisuales u otros materiales para presentaciones.
- Exposiciones.
- Propaganda.
- Investigación de Mercados: Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, clientes, ventas, etc.
- Planeación del Marketing de Ventas.
- Pronósticos.
- Desarrollo y planeación de productos.
- Desarrollo de mercado: Soporte para entrar en nuevos mercados.
- Relaciones Públicas.

Tendencias que afectan a la Administración de Ventas

- Competencia extranjera.
- Expectativas cada vez mayores de los clientes.
- Mayor pericia del comprador.
- Desarrollo revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones.
- Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas.
- Énfasis creciente en el control de costos.

Para adaptarse exitosamente a estas megas tendencias las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de Gerencia de Ventas y Marketing. Los Gerentes de Ventas se interesan en adquirir un mayor conocimiento relacionado a las actividades de Marketing, mientras que las personas

pertenecientes al equipo de Marketing de las oficinas centrales se interesan en adquirir conocimientos en Administración de Ventas y en las ventas.

Proceso de Selección de la Fuerza de Ventas

El proceso de selección implica la elección de los candidatos con las mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto. Las compañías utilizan típicamente entrevistas iniciales de selección, hojas de solicitud de empleo, entrevistas profundas, verificación de referencia, exámenes físicos y pruebas como herramientas de selección.

Ninguna de ésta debe utilizarse sola. Cada una de ella se ideó para extraer información deferente. Aunque la selección exitosa de los solicitantes de ventas no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas, cuantas más se usen habrá mayor probabilidad de seleccionar personal de ventas exitoso.

Las herramientas y técnicas de selección sólo son ayudas para el sólido juicio ejecutivo. Pueden eliminar a los candidatos obviamente descalificados y por lo general identifican a los individuos más competentes. Sin embargo, respecto a la mayoría de los candidatos que por lo común caen entre estos dos extremos, las herramientas actuales sólo pueden sugerir mucha importancia al juicio ejecutivo.

Entrevistas Iniciales de Selección: El propósito de la entrevista inicial de selección es eliminar, lo antes posible, a los candidatos no deseados. La selección inicial puede comenzar con la hoja de solicitud de empleo, una entrevista o algún tipo de pruebas. Cualquiera que sea la herramienta que se use en un principio, debe ser breve. Cuanto más breve sea, más reducirá los costos. Sin embargo, no debe serlo tanto que elimine buenos candidatos.

3.1.4 Determinación del Territorio de Ventas

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

Razones para establecer territorios de venta

Los beneficios más comúnmente atribuibles a los territorios de ventas son:

- Mejor cobertura del mercado
- Costos de venta reducidos
- Servicio mejorado al cliente
- Motivación incrementada del personal de ventas
- Evaluación más precisa del desempeño de la fuerza de ventas

Orientaciones para las decisiones territoriales

Si bien son abrumadores los beneficios de los territorios para la mayoría de las situaciones de ventas, se supone que los territorios serán designados equitativamente para permitir la más eficiente cobertura general. Si el gerente de ventas se norma por las orientaciones que siguen, debe reclutar una mejor distribución de los territorios de ventas:

Suficiente potencial

Tamaño razonable

Cobertura adecuada

Mínimo de impedimentos

Procedimiento para dividir territorios

El procedimiento para dividir territorios consiste de tres pasos principales:

1. Determinar el número de territorios (decidir sobre el tamaño de la fuerza de ventas)
2. Determinar los puntos focales apropiados (unidades geográficas) y sus límites
3. La asignación de vendedores

Administración del tiempo – rutas y programas

La administración del tiempo de una persona es de mucha importancia en las ventas, como se dijo antes. El uso del tiempo es en realidad un problema de distribución. El objetivo es distribuir recurso limitado, el tiempo, en la forma más eficiente para maximizar la productividad. Entre alguno de los problemas de distribución está la mejor forma de usar el tiempo entre las nuevas visitas y el servicio: como balancear el trabajo de oficina con el trabajo de campo: que tanto tiempo debe concederse a un prospecto o a un cliente demasiado exigente.

Para la mayoría de vendedores, la proporción más grande del tiempo no productivo se dedica hacia los clientes y a esperar que estos los reciban. En consecuencia, hay necesidad de formular rutas y programas en la forma más eficaz.

Es una predicción de las ventas futuras, durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización.

Una vez que los gerentes han establecido los territorios de ventas y les han asignado vendedores, deben a su vez presta atención a la programación y la creación de rutas para la fuerza de ventas dentro de ello. Ambos son vitales para mantener la productividad elevada y los costos bajos; sin embargo, muchas empresas ignoran estas tareas. En muchos casos, se dice al vendedor que debe visitar tantas cuentas con se posible o solo debe visitar aquellas con un potencial superior a un nivel específico.

Algunas empresas no se tomaran el tiempo de proporcionar una ruta o programar a un vendedor, en especial si sus cifras de ventas son buenas. Sin embargo, un buen record puede resultar engañoso puesto que incluso cuando las ventas son elevadas, su costo también puede serlo. Un vendedor puede gastar más tiempo y dinero del necesario en visitas de ventas que incluyen una noche fuera o en tiempo que desperdicia en el camino al tomar rutas poco eficientes.

La Ruta:

Se ha tratado sobre la manera en que los avances tecnológicos ayudan a los representantes de ventas y a los gerentes de ventas a utilizar el tiempo de forma más eficaz. Otra herramienta vital para la administración del tiempo es la plantación de rutas eficientes. La fijación de rutas consiste en establecer formalmente un patrón por el que el vendedor lo use cuando hace visitas. Los sistemas de ruta pueden ser complejos, pero un patrón básico puede desarrollarse en orden óptimo para visitarlas y la ruta más rápida a tomar.

Revisión de los Territorios de Ventas:

Ya sea que una empresa establezca territorios de ventas por primera vez o que modifique los que ya existen, se aplica el mismo procedimiento general:

- Seleccionar una unidad geográfica de control
- Hacer un análisis de la cuenta
- Desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor
- Combatir las unidades geográficas de control en territorios
- Asignar personal de venta a los territorios.

Dos factores pueden provocar que una empresa considere corregir territorios establecidos. Una empresa que apenas comienza en los negocios por lo general no los diseña con cuidado. A menudo, no está consciente de los problemas inherentes al cubrir determinado territorio y a veces sobre o subestima el potencial de ventas de un territorio y la carga de trabajo necesaria. Pero, a medida que la empresa crece y obtiene experiencia, el gerente de ventas reconoce que se necesita hacer algunas correcciones al territorio. En otras situaciones, una estructura territorial bien diseñada puede volverse obsoleta debido a cambios en las condiciones del mercado o a otros factores fuera del control de la administración. Con la ayuda de una PC y de los programas de creación de mapas, el gerente de ventas puede producir varios alineamientos territoriales corregidos en minutos.

ASIGNACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS PARA SABAHT BANQUETES S. A de C. V

SABAHT BANQUETES tiene como fuerza de ventas la siguiente:

El Socio Mayoritario (Carlos Santos Ortiz) tiene la comunicación directa con los proveedores y con los vendedores, supervisa cada evento.

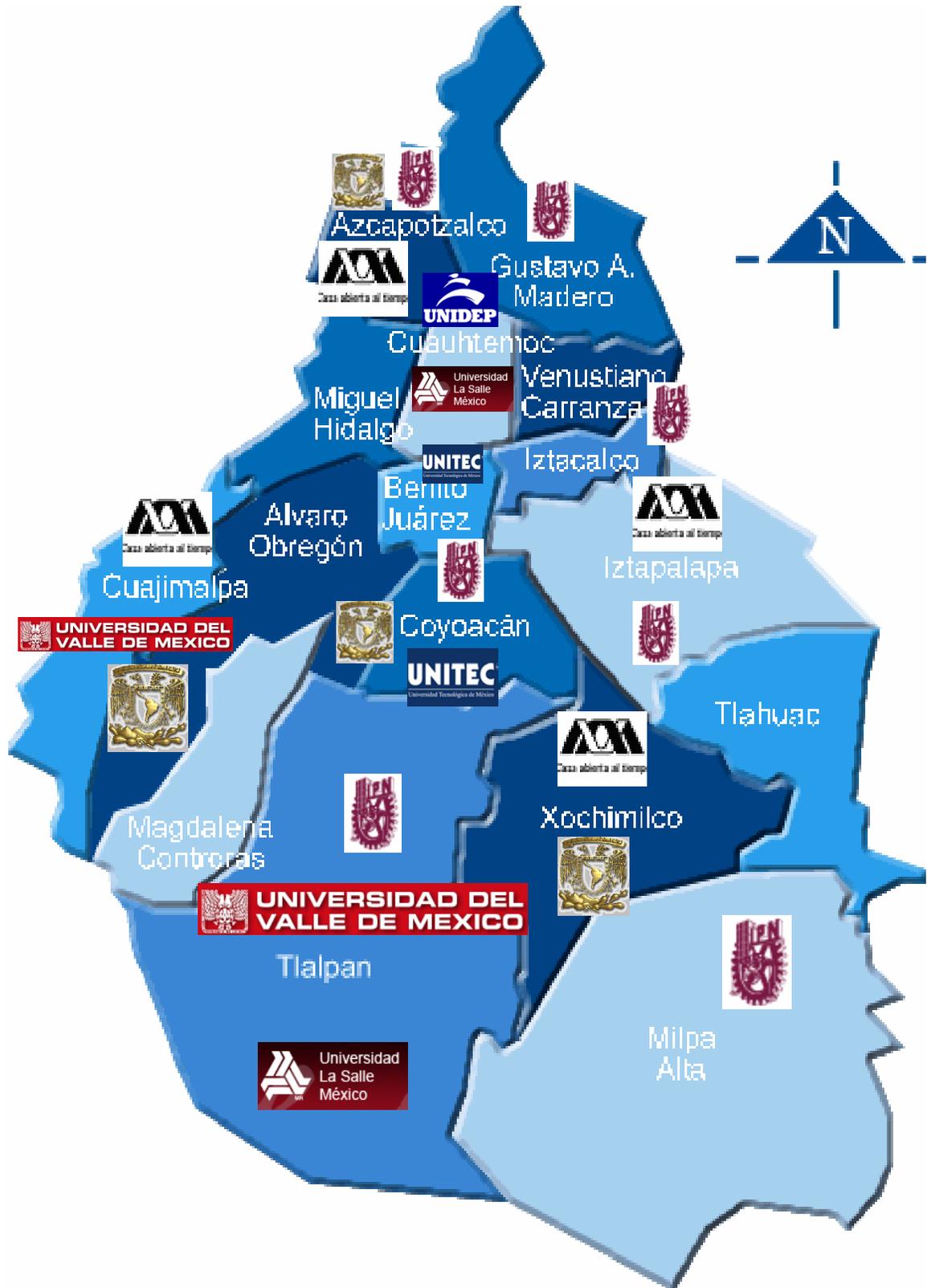
El Gerente de Ventas (Antonio González Reyes)

Se encarga de la comercialización de eventos sociales y banquetes, abordando y prospectando a clientes potenciales para la realización de los mismos.

4 Ejecutivos de Cuenta (Eduardo Aguirre, Abdiel Huerta, Rogelio Loza Zavala y Luis Fernando)

Son los encargados de tener un contacto directo con el cliente, visitas a las escuelas, firma de contrato, seguimiento a la venta, organización del evento, cobertura del evento.

DETERMINACIÓN DEL TERRITORIO DE VENTAS PARA SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.



Sabaht Banquetes ha colaborado haciendo una infinidad de eventos sociales para algunas instituciones educativas, algunas se muestran a continuación:

UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)

Carreras:

- Derecho
- Contaduría y Administración
- Ingeniería
- Actuaría
- Economía
- Arquitectura
- Medicina
- Odontología
- Pedagogía
- Psicología
- Trabajo Social
- Veterinaria
- Diseño Gráfico (enap)
- Enfermería

IPN (Instituto Politécnico Nacional)

Carreras:

- L.R.C.
- Contaduría
- Computación (Escom.)
- Ingeniero Arquitecto
- L.N.I.
- Optometría
- Medicina
- Economía
- Esime completo
- Turismo
- Petroleros
- Aeronáutica

LA SALLE

Carreras:

- Derecho
- Mercadotecnia
- Química en Alimentos
- Administración
- Arquitectura
- Medicina

UNIVERSIDAD LATINA AMERICANA

Prepa

Carreras:

- Odontología
- Derecho
- Contaduría
- Administración

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

Carreras:

- Derecho
- Turismo
- Psicología
- Administración
- Mercadotecnia

JUSTO SIERRA

- Medicina
- Prepa

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Carreras:

- Psicología
- Mercadotecnia
- U.P.N.
- Pedagogía
- Psicología

UNITEC

Carreras:

- Mercadotecnia
- Contaduría
- Administración
- Derecho
- Odontología

UNIDEP

Carreras:

- Contaduría
- Administración
- Administración en sistemas

UTECA

Carreras:

- Contaduría
- Administración
- Mercadotecnia

UVM (UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO)

Carreras:

- Mercadotecnia
- Química
- Contaduría
- Derecho

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

Carreras:

- Contaduría
- Administración
- Finanzas
- Mercadotecnia

3.1.5 Determinación de las Cuotas de Ventas

La cuota puede ser definida como el desempeño esperado de una tarea general de ventas asignada a un vendedor individual o a otra entidad de mercadotecnia. Si bien este estudio se centrará en el diseño y en el uso de cuotas para los vendedores individuales, las cuotas también pueden cubrir entidades más grandes – regiones geográficas, tipos de clientes o distribuidores y sucursales –. La cuota se fija por un periodo de tiempo específico, quizá un año, un trimestre o un mes; en ocasiones puede ser por una temporada o por lo que dure un concurso de ventas.

La cuota de ventas es la más común, pero de ninguna manera es el único tipo de cuota. Otro tipo son las cuotas presupuestales, de actividades y combinadas. En ocasiones se confunde la cuota de ventas en el pronóstico de ventas o con el potencial del mercado. El pronóstico de ventas es la estimación de las ventas en un periodo específico de acuerdo con un plan determinado de mercadotecnia: el potencial de ventas es la parte del potencial del mercado, o las ventas totales realizables, que una firma puede esperar lograr; el potencial del mercado es el total de ventas realizables de la industria durante un periodo específico de tiempo

Las cuotas se emplean en cuatro formas:

1. Para medir el desempeño
2. Para proporcionar un incentivo
3. Para que sirva como base para la compensación
4. Para dirigir las actividades de la fuerza de ventas

TIPOS DE CUOTAS

- De ventas: en pesos o unidades
- Presupuestaria: dirigida a controlar gastos o focalizar en lo más rentable
- De actividad: nuevos clientes, prospectos, cuentas reactivadas
- Combinadas: atiende varios aspectos a la vez

DETERMINACION DE LAS CUOTAS DE VENTAS PARA SABAHT BANQUETES S. A de C. V

SABAHT BANQUETES, pide a su fuerza de ventas vender como mínimo 5 eventos al año por ejecutivo; esto quiere decir que como son 6 ejecutivos en total, mínimo al año tiene que haber 30 eventos.

Pero de acuerdo a lo pronosticado sacamos lo siguiente:

$$\frac{65,000}{12} = 5,416 \text{ cubiertos* véase glosario}$$

$$\frac{5,416}{6} = 902 \text{ cubiertos* véase glosario}$$

$902 \times 550 = \$496,100$ Por ejecutivo de venta

3.1.6 Determinación del Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas 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 de pronósticos 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, estos 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.

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones. Algunos escritores consideran que los modelos de pronósticos son técnicas de la ciencia administrativa por varias razones: muchos métodos de pronósticos se apoyan en técnicas matemáticas complejas; el pronóstico se necesita como elemento de otros modelos y algunos pronósticos son una ayuda esencial en la planeación y solución de problemas.

En realidad, los pronósticos no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa, sino que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles. Dos grandes tipos de pronósticos se emplean como premisas de planeación:

- 1) Los pronósticos de eventos que no serán influenciados por la organización.
- 2) Los pronósticos de eventos que serán influenciados al menos en parte, por el comportamiento de la organización.

Ciertas variables básicas de carácter económico y social no son afectadas por el comportamiento de la organización. Así, los gerentes no necesitan tener en cuenta las posibles acciones de su empresa cuando efectúan predicciones sobre dichas variables. En cambio, investigarán los principales indicadores de nivel gerencial, entre ellos las estadísticas de comercio en la recopilación de la información que necesitan. Por ejemplo: Si los administradores quieren decidir si deben ampliar los servicios de su universidad, las estadísticas federales les darán alguna idea de las tendencias de inscripción universitaria a largo plazo.

Los pronósticos en que repercute el comportamiento de una organización son más difíciles, pues requieren suposiciones acerca de sus acciones y también suposiciones referentes a eventos que escapan a su control. Por ejemplo: Un pronóstico de ventas comienza como un objetivo de la compañía. En el proceso de planeación, los análisis de los gerentes sobre las acciones previstas de la compañía y sobre las respuestas probables de los competidores pueden indicar que los objetivos de ventas no se alcanzarán si no se modifican los programas y políticas actuales.

Dada la importancia de predecir las futuras tendencias económicas y de ventas, hay dos métodos fundamentales que se utilizan en estas áreas. (Pronóstico cualitativo y pronóstico cuantitativo).

Pronóstico cualitativo. Este método es apropiado cuando los datos confiables son escasos o difíciles de emplear. Por ejemplo: Cuando se introduce un nuevo producto o tecnología, la experiencia pasada no

constituye un criterio seguro para estimar cuáles serán los efectos a corto plazo. Este pronóstico implica el uso de juicios subjetivos y esquemas de clasificación para transformar la información cualitativa en estimaciones cuantitativas.

Pronóstico cuantitativo. Este hace una extrapolación del pasado o se utiliza cuando se cuenta con suficientes datos estadísticos o confiables para especificar las relaciones existentes entre variables fundamentales. El pronóstico basado en la extrapolación, como un análisis de series de tiempo, recurre a las tendencias pasadas o presentes a fin de proyectar los acontecimientos futuros. Así, los registros de ventas en los últimos años podrían servir para proyectar el patrón de ventas para el próximo año. El pronóstico cualitativo no exige datos numéricos ni estadísticos en la misma forma que el cuantitativo. Este último puede aplicarse si se cuenta con información sobre el pasado, si se le puede especificar numéricamente y si es posible suponer que continuará el patrón del pasado. Los elementos del pronóstico cualitativo son sobre todo, resultado del pensamiento intuitivo, el juicio, y la acumulación de conocimientos.

Técnicas para un desarrollo de pronóstico de ventas

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.

Juicio Ejecutivo

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

Encuesta de Pronóstico de los Clientes

Útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforma el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

El Método Delfos (Delphi)

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos - trabajando por separado - lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

Análisis de Series de Tiempo

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional.

Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

Análisis de Regresión

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

Prueba de Mercado

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.

PRONÓSTICO DE VENTAS DE SABAHT BANQUETES S. A de C. V
METODO DE MINIMOS CUADRADOS

El pronóstico de ventas que se utiliza en Sabaht Banquetes S. A de C. V es el método de mínimos cuadrados, debido a que es uno de lo mas exactos, y con mayor frecuencia se utilizan por las empresas para saber cuales van a ser sus ventas los próximos años, y se calculan por medio de las ventas de años anteriores.

AÑOS	VENTAS	PESOS
1	45000	\$25,025,000
2	52000	\$28,6000,000
3	58500	\$32,175,000

X = 6 (se calcula de la sumatoria de números de años)

N = 3 (número de años)

N	SUMATORIA DE X	SUMATORIA DE Y	SUMATORIA DE XY	SUMATORIA DE X 2	Y = A + B x
2004	1	45500	45500	1	45500
2005	2	52000	104000	4	52000
2006	3	58500	175500	9	58500
3	6	156000	325000	14	

FORMULAS

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

$$B = \frac{(3) (325000) - (6) (156000)}{(3) (14) - 36}$$

$$B = \frac{975000 - 936000}{6} = \mathbf{6500}$$

$$A = \frac{(\text{Sum } y) - (B) (\text{Sum } x)}{N}$$

$$A = \frac{156000 - (6500) (6)}{3} = \frac{156000 - 39000}{3}$$

$$\mathbf{A = 39000}$$

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$Y = A + B x$$

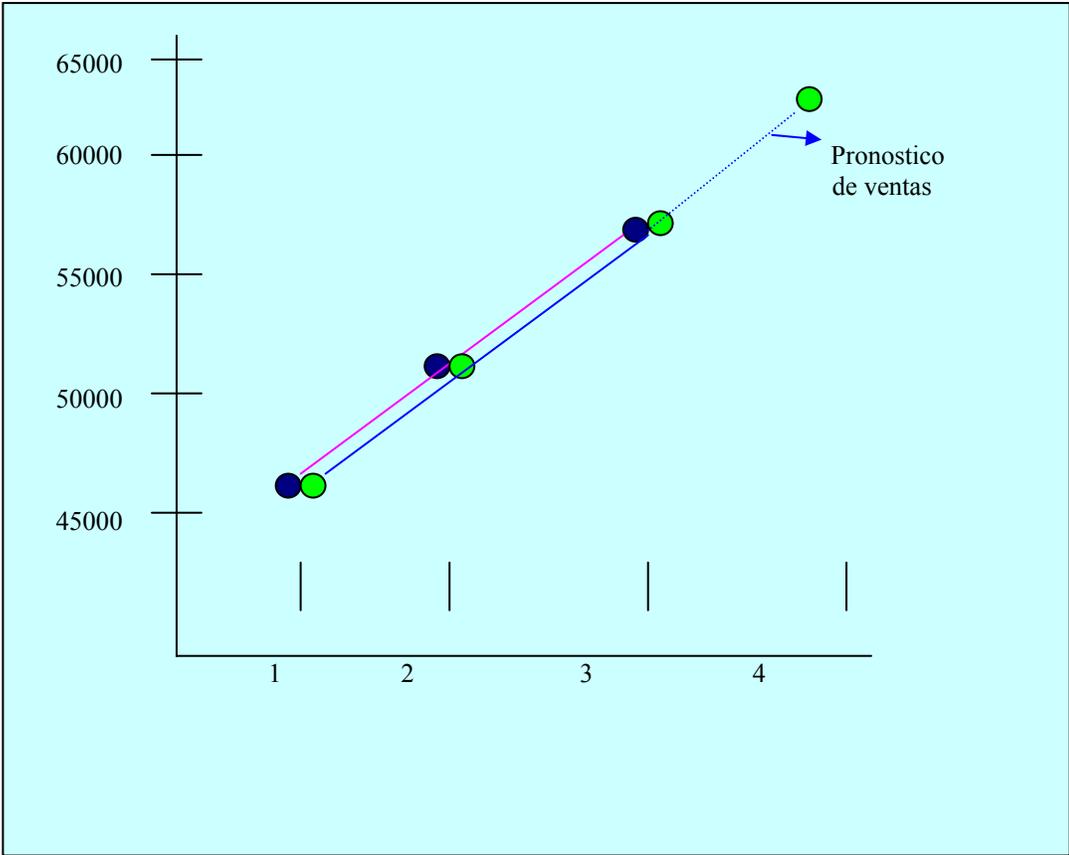
$$Y = 39000 + 65000 (1) = 45500$$

$$Y = 39000 + 65000 (2) = 52000$$

$$Y = 39000 + 65000 (3) = 58500$$

PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL AÑO 4

$$Y = 39000 + 65000 (4) = 65000 \quad \$35,750,000$$



3.1.7 Determinación del Presupuesto de Ventas

En una época de cambios en la gerencia moderna, la toma de decisiones exige presión y rapidez, y por lo tanto el factor de predicción y control de los presupuestos es de vital importancia como una eficiente herramienta administrativa, es por este propósito que nace este trabajo de investigación el cual versa en el estudio de una orientación más específica del conocimiento de la elaboración y manejo de los diferentes tipos de presupuestos dentro del entorno empresarial para enfrentar los futuros retos de la administración actual.

El contenido de este trabajo da las generalidades y herramientas más comunes en el proceso de planeación ya que los presupuestos nacen de esta etapa del proceso administrativo, y ayudan a formular estrategias y políticas asociadas con los diferentes pronósticos de la actualidad empresarial, ya que un presupuesto puede ser aplicado a una entidad tanto pública como privada.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo.

Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
4. Importancia de los presupuestos

5. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
6. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
7. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
8. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
9. Facilitan que los miembros de la organización
10. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su anterior análisis. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Objetivos de los presupuestos

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Finalidades de los presupuestos:

- Planear los resultados de la organización en dinero
- Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa
- Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial

Este tema se tratará en la siguiente sección, una vez que hayamos considerado lo que la dirección espera de la actividad presupuestal.

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

Limitaciones de los presupuestos

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo “apagando fuegos”, en vez de conducir a la empresa como es debido.

Un presupuesto no es:

- Inamovible: cuando sea necesario, un presupuesto puede cambiarse, siempre que tomes medidas para tratar las consecuencias del cambio. Así, por ejemplo, si has presupuestado diez nuevos ordenadores

pero descubres que realmente lo que necesitas es un generador, entonces podrías comprar menos ordenadores y adquirir el generador.

- Un simple registro de los gastos del último año, con un 15% extra añadido para cubrir la inflación: cada año es distinto (ver también el apartado sobre *Diferentes técnicas presupuestarias*) y las organizaciones necesitan utilizar el proceso presupuestario para examinar lo que realmente es necesario para poner en práctica sus planes.
- Sólo un requerimiento administrativo y financiero de los donantes: el presupuesto no debería formar parte de una propuesta financiera y luego desestimada y olvidada a la hora de realizar un informe financiero para los donantes; es una herramienta viviente que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y usar con creatividad.
- Un cuadro optimista e irreal del coste real de las cosas: no subestimes el coste real de las cosas con la esperanza de que te ayudará a recaudar el dinero que necesitas; es mejor devolver a los donantes el dinero que no se ha empleado, que pedir un «poco más» para poder acabar el trabajo.

3.1.7.1 Tipos de presupuestos

Dependiendo de la finalidad se han creado al menos estos tipos de presupuestos:

Por el plazo

- Inmediato (hasta 3 meses)
- Corto plazo (hasta 1 año)
- Mediano plazo (2-4 años)
- Largo plazo (general)

Por el universo de la información

- Presupuesto de gobierno
- Presupuesto de sectores productivos
- Presupuestos empresariales
- Presupuestos-proyectos específicos

Por la naturaleza de las informaciones

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos (Ventas, Administración, etc.)
- Presupuesto de inversión
- Presupuesto de efectivo
- Presupuestos financieros específicos

Estados financieros proyectados (Balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas, estado de cambios en la posición financiera.)

3.1.7.1.1 Ejecutivo

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

Beneficios:

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.
- Limitaciones: El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.

El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.

Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.

Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

3.1.7.1.2 Operativo

Generalmente estáticos, se elaboran por el criterio de lo devengado y se utilizan para la confección del estado de resultados proyectado y abarcan las siguientes cuentas:

- Ventas
- Producción
- Compras: de materias primas, mano de obra, costos indirectos.
- Costo de producción
- Gastos de comercialización
- Gastos de financiación
- Gastos de administración

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Al igual que los gastos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.

El volumen según el cual cambiarán las partidas variables no será el de producción sino el adecuado a su función generadora de costos.

Presupuesto De Operación

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

3.1.7.1.3 Técnico

PRESUPUESTO BASE CERO. En la concepción de algunos autores, el proceso de análisis de cada partida presupuestaria, comenzando con el nivel actual de cada una de ellas, para después justificar los desembolsos adicionales que puedan requerir los programas en el próximo ejercicio, es típico de una administración pública y no debe ser el procedimiento para decidir en la esfera privada.

Para ello, impulsaron el PBC (presupuesto base cero) como técnica que sustenta el principio de que para el próximo período el importe de cada partida es cero. Mientras un enfoque da por válido lo ejecutado con anterioridad, otro afirma que nada existe y todo debe justificarse a partir de cero, analizando la relación costo – beneficio de cada actividad.

El primero de los sistemas (método incremental) modifica las partidas del período anterior, mientras que el segundo transfiere a cada período la responsabilidad de su justificación a los titulares de cada área. La aparición del PBC constituyó una reacción al procedimiento del sector público – fundamentalmente cuantitativo y casi nada cualitativo – que no sólo no contribuye a un análisis crítico de cada partida, sino que por una especie de inercia, generalmente fomenta un aumento en las erogaciones.

Su instrumentación o aplicación comprende varias etapas, siendo la más relevante la de análisis de las unidades o paquetes de decisión, ya que de ésta dependen la mayor parte de los resultados para mejorar su efectividad. El PBC resulta muy poco operativo porque exige que cada gerente todos los años empiece de cero, como si su actividad nunca hubiese existido y descubra una nueva forma de trabajo y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio.

En un auténtico presupuesto, las partidas del ejercicio anterior siempre se encuentran sujetas a modificaciones o a su eliminación, y deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas en orden a sus destinos. Sin embargo, debemos destacar que el presupuesto común no implica que las erogaciones anteriores simplemente son ratificadas y a menudo incrementadas. Por el contrario, exige competencia para la revisión periódica de todo lo actuado y la evaluación de la gestión y de las actividades de cada responsable para la definición de las partidas que lo componen.

El PBC consiste en un proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a áreas indirectas de la empresa, de tal manera que en cada una de esas actividades indirectas se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido. No importa que la actividad esté desarrollándose desde mucho tiempo atrás, si no justifica su beneficio, debe eliminarse; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sujeta al análisis costo – beneficio.

Esta técnica no se aplica a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación. Es de aplicación inmediata, sobre todo en aquellas empresas donde la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de costos directos, con respecto al total de costos

3.1.7.1.4 Cálculo del presupuesto de ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre y existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia inter e intraindustrial, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

Previsión de ventas

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios. Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

Presupuesto de ventas, presupongo la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado. El reparto se realizará por áreas geográficas y por vendedores, para lo cual

habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación de cada área o agente. La presupuestación final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos.

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas. Control de ventas, el control efectivo puede realizarse mediante el cálculo de desviaciones entre lo presupuestado y lo real, por períodos, por áreas y vendedores, y por producto

El presupuesto de ventas se puede resumir así:

$$\text{Presupuesto de Ventas} = \text{volumen de ventas estimado} \times \text{precio unitario esperado}$$

Fórmula del presupuesto de ventas.

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

PV= Presupuesto de ventas.

$V \pm$ = ventas del año anterior.

F = factores específicos de ventas.

- a) factores de ajuste.
- b) Factores de cambio.
- c) Factores corrientes de crecimiento.

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

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

Los factores de ajuste: Son acontecimientos accidentales no recurrentes.

- Factores de ajuste perjudicial (huelga, incendio).
- Factores de ajuste saludables. (contratos especiales, etc)
- Influyen benéficamente en las ventas.

Los factores de cambio: Ofrecen un medio para estimar las ventas si se estudiaron las posibilidades.

- a) Cambio de producto, material o rediseño.
- b) Cambio de producción, instalaciones, etc.
- c) Cambios de mercados, moda, etc.
- d) Cambios en los métodos de venta, publicidad y propaganda, comisiones y compensaciones, etc.

Factores corrientes de crecimiento:

- Superación en las ventas.
- Desarrollo o expansión.
- Crédito mercantil.

Fuerzas económicas generales: son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas.

Factores de influencias administrativas: este factor de carácter interno se refiere a las decisiones que toman los directivos y que influyen en el estudio del presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS OPERATIVO
SABAHT BANQUETES S. A de C.V

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 4

CONCEPTO	AÑO 3		PRESUPUESTADO	
	CUBIERTOS	PESOS	CUBIERTOS	PESOS
Ventas pasadas	58500	\$32,175,000		
Ventas presupuestadas			65000	\$35,750,000
-Descuentos (5% cub*eve)	2925	\$ 1,608,750	3250	\$ 1,787,500
=Ventas reales	55575	\$30,566,250	61750	\$33,962,500
-Costo de lo vendido	24000	\$ 1,320,000	24000	\$13,200,000
=Ventas brutas	31575	\$17,366,250	37750	\$20,762,500
-Gastos de venta	180	\$ 9,900		
+Eq. Y gastos de oficina	110	\$ 60,500		
+Otros gastos	60	\$ 33,000		
=Total de gastos	350		350	\$ 192,500
=Ventas netas	31225	\$ 17,173,750	37400	\$ 20,570,000

3.2 Tipos de Pronósticos de Ventas

Estos son estimados en los niveles de ventas futuros. Se utilizan para tomar diferentes decisiones; no obstante, existen diferencias importantes en los tipos y en los métodos de pronósticos de ventas. Los dos principales de éstos son: los que corresponden a las ventas industriales y a las ventas de la empresa.

3.2.1 Por Mínimos Cuadrados

Esta es otra técnica de tipo cuantitativo que permite el cálculo de los pronósticos para períodos futuros, para lo cual requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos.

Esta técnica como su nombre lo indica se trata de sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo: su objetivo es determinar los coeficientes a y b, que son conocidos como coeficientes de regresión, donde x es la variable independiente (tiempo), y es la variable dependiente (pronóstico de la demanda).

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

FÓRMULA GENERAL

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

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad a = y - bx$$
$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$
$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad y = a + bx$$

Donde:

n = tamaño de la muestra o el número de períodos

x = período en el que se desea el pronóstico

y = el pronóstico

MÉTODO SIMPLIFICADO (PARES Y NONES)

El método simplificado como su nombre lo indica, en la práctica es más simple y se llega al resultado de forma más rápida. Las expresiones a usar son:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad a = y - b\bar{x}$$
$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$
$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad y = a + b\bar{x}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra o el número de períodos

x = período en el que se desea el pronóstico

y = el pronóstico

¿Cuándo será par y cuando será non?

Pares: Debemos entender por pares el número de períodos expresados de dos en dos (2, 4, 6, 8...)

Nones: Es cuando los períodos considerados en los cálculos son impares (1, 3, 5, 7, 9...)

3.2.2 Por Promedios Móviles

PROMEDIO MÓVIL SIMPLE (PMS)

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

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

PROMEDIO MÓVIL DOBLE (PMD)

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

Procedimiento:

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

Se determina el mejor pronóstico con antecedente en le menor error al cuadrado $< (D-P)^2$

Se calcula el promedio móvil doble

Se calculan los valores correspondientes a:

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

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

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

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

Donde

y = pronóstico deseado o buscado

x = el periodo en el que se desea el pronóstico

3.2.3 Por Promedio de Número de semanas

Esta técnica sirve para calcular el pronóstico de ventas cuando existe estacionalidad o ciclos y también se utiliza cuando en cada período existen diferencias de ventas muy marcadas, razón por la cual se hace necesario calcular un índice que nos permitirá un ajuste por cada período.

Métodos de pronósticos con base en series de tiempos. Estos son más útiles cuando las fuerzas del mercado son relativamente estables dentro del horizonte de los pronósticos. Es decir, que si las tendencias de ventas no tienen probabilidad de variación debido a cambios económicos acciones de marketing o tecnologías, estos modelos tienen la posibilidad de ser razonablemente precisos. A menudo estas condiciones se encuentran cuando se requieren horizontes de pronósticos a corto plazo. También se pueden encontrar en períodos de tiempo mayores en el caso de mercados tecnológicamente maduros que no son muy susceptibles a los efectos de las fluctuaciones económicas y se espera que reflejen pocos cambios importantes en el esfuerzo de marketing.

UNIDAD IV CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

4.1 Área de Capacitación de las Ventas

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor tu trabajo.

Gracias a la capacitación que se imparte al personal, puede mejorar su desempeño dentro de la empresa.

El desarrollo se entiende de dos maneras: Como desarrollar o mejorar habilidades, aptitudes y conocimientos de los individuos para que puedan ejecutar sus actividades como se requiere, y también es el crecimiento de una persona en una organización, que ocupa mejores puestos, y adquiere mayores responsabilidades debido a que cuenta con mejor preparación.

Debemos mencionar las prácticas que debe llevar a cabo la empresa para capacitar y formar a su personal, aunque no estrictamente como un método, aunque esto está implícito en el concepto de capacitación externa.

Asignación del área o unidad responsable de la capacitación

La capacitación es función de línea es decir, el principal responsable de la capacitación es el jefe directo.

La capacitación en aulas: Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

La capacitación en el trabajo: Son actividades directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

Entrenamiento o capacitación individual: El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de información.

Capacitación externa: Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades de capacitación. Algunas empresas envían a sus empleados a tomar cursos fuera. En México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, ya que hay muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

La actual administración de personal, como doctrina y como práctica, debe comprender y coordinar, en forma dinámica, las siguientes funciones:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Introducción o inducción.

Condiciones Físicas y de espacio

Hablar de la situación física del local o aula, en el que se va a llevar a cabo un curso, no es asunto de poca importancia. Creemos que se ha subestimado mucho el interés y consecuencias de la situación favorable de un local.

En primer término se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el educando, según sea el sitio, agradable o desagradable. No debe echarse en saco roto la importancia que tienen los siguientes aspectos que contribuyen, paralelamente con otros elementos, al éxito de un curso:

- *Adecuada ventilación:* Se ha comprobado científicamente que para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente, y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante y sana ventilación

- *Luminosidad del aula:* No creemos necesario abundar en las bondades que implica este aspecto, sólo destacamos su importancia para una efectiva comunicación visual.
- *Funcionalidad.* Con este concepto queremos significar que un aula debe satisfacer diferentes necesidades como son las siguientes: ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas suficientes y material y equipo necesario.

Materias que debe contener el curso de enseñanza

Puntos esenciales que deben incluirse en el programa de enseñanza. El contenido esencial de un curso de enseñanza de ventas puede resumirse en los ocho puntos siguientes:

1. La empresa, su historia y organización.
2. El artículo o servicio, su construcción, características sobresalientes y ventajas que proporcionará el cliente.
3. Necesidad del producto o servicio, y como se beneficiará el cliente con su uso.
4. Motivo de venta
 - a) Análisis del posible cliente.
 - b) Inventario de los recursos humanos.
 - c) Evaluación del potencial y desempeño.
 - d) Inventario de los recursos humanos.
 - e) Evaluación del potencial y desempeño.
 - f) Entrenamiento o capacitación.
 - g) Planeación de vida o carrera.

Estos conceptos son demasiado específicos y permanecen aislados, no son una realidad sistemática y están integrados.

Forma de aplicación de las evaluaciones

Las evaluaciones se incluyen en las siguientes etapas:

- a) Antes del curso.
- b) Durante el curso.
- c) Al final del curso.

La primera tiene como objetivo descubrir el nivel de conocimiento y habilidades con los que llega un alumno al curso, se trata de una manera de determinar las necesidades de educación.

La segunda es la más usada, la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza, su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

FORMA DE PRESENTACION

Sírvase contestar este cuestionario de acuerdo con lo que se siente, y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

¿Aprendió algo nuevo en este curso? _____

mucho algo nada

¿En qué temas? _____

¿Piensa usted que los temas tratados en el curso son útiles para el desempeño de su trabajo? _____

¿Qué otros temas se deberían tratar durante el curso? _____

Durante el desarrollo de todo el curso, ¿cómo fue su actuación? Marque la columna que corresponda a su respuesta.

	Mucho (a)	Algún (a)	Ninguno (a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

Para medir los resultados de un curso, y el camino o trayectoria personal del colaborador, en los aspectos de conocimiento, creatividad, ánimo, promociones o cambios, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso.

Importancia de la fuerza de ventas

Esta radica en analizar, planear, implementar, administrar, organizar y controlar, las actividades de la empresa encaminadas a generar un intercambio de bienes y/o servicios por dinero.

Actividades que realiza la fuerza de ventas

- Mantener buenas relaciones con sus clientes y buscar nuevos prospectos para intercambiar las ventas.
- Mantener una comunicación permanente con sus clientes y prospectos.
- Intervenir y ayudar en la cobranza de la empresa.
- Recabar información a través de sus vendedores y realizar investigaciones de mercado en cuanto a referencias de carácter personal, bancario, industrial y comercial.

Para evaluar la calidad de sus clientes la fuerza de ventas debe saber:

- Como producir satisfacción a sus clientes y utilidades a su empresa
- Medir el potencial del mercado, recabando información del mismo
- Desarrollar estrategias y planes mercadológicos
- Proporcionar a su clientela un adecuado servicio a través de:
 - a) Asesoría técnica
 - b) Seguimiento de la entrega del producto
 - c) Orientación y asesoramiento a sus clientes en cuanto a las políticas de crédito y cobranza de la empresa

La fuerza de ventas deberá facilitar a los ejecutivos de la empresa la toma de decisiones para el otorgamiento de los créditos.

Funciones del vendedor

Antes de convencer este convencido. El vendedor tiene que estar absolutamente convencido de la venta del producto, de la posición y ética de su empresa; fanáticamente convencido de la excelencia y la calidad de su trabajo. De otra forma solo realizará la actividad como una pesada carga que la vida y la sociedad le imponen. Si se refiere al producto sin creer en él, únicamente como medio para obtener un comisión, no solo sus ventas serán precarias y trabajosamente realizadas, si no que tendrá siempre una frustración.

Diga siempre la verdad. Cuando el prospecto presenta una objeción cuya contestación ignoramos, nada es tan peligroso como el querer inventar las respuestas en ese momento. Los naturales titubeos reflejados no solo a través de la expresión oral, si no a través de la mirada, etc. estarán informando la ignorancia y lo que es peor el intento del engaño. Ante una pregunta cuya contestación se ignora, es preferible una sincera explicación “no sé” y efectivamente por el medio más rápido, el vendedor deberá comunicarse con un experto de ventas de su empresa, para que este le dé la información cierta y oportuna. Esta información además de aclarar dudas permitirá demostrar que el vendedor se ha preocupado por ofrecer un buen servicio y con ello estará sentando las bases para nuevas entrevistas y operaciones futuras.

Dramatice la oferta. La dramatización es la actuación del vendedor, tiene que entenderse en un sentido más amplio y noble. Hay que buscar efectos dramáticos en la entrevista con la venta, porque estas influyan en la mente del prospecto. El buen vendedor debe explicar las inflexiones con seguridad propia acordes con la importancia, el sentido y el momento, en relación con la idea que se esta expresando.

Limite la atención a un solo tema. No se debe entrevistar a un prospecto y tras las primeras referencias exhibir todo el muestrario con anticipación. Es conveniente analizar cual es la necesidad real del prospecto y si esta es para una o varios productos del catalogo y posteriormente enfocarse exclusivamente a la argumentación sobre ellos. Esto no quiere decir que en cada entrevista se exponga un solo producto.

Diga siempre él porque de cada cosa. El vendedor debe tener en cuenta él porque de cada afirmación, formular la frase “esto le conviene porque...” adelantándose a sus dudas y objeciones y neutralizándolas antes de que aparezcan. La palabra “porque” es la expresión típica del comprador, el vendedor debe tener la preparación y los conocimientos suficientes para estar en la posibilidad de contestar todos los como y porque que la entrevista de ventas pueda producir.

Dé preferencia a la argumentación visual. La demostración objetiva grafica, escrita o dibujada se entiende más, se asimila mejor y se retiene por más tiempo que la que se percibe por la vía auditiva, no importa lo extensa y clara que ella sea y la facilidad de la palabra a la que se haya recurrido.

Actividades administrativas del vendedor

- a) **Organizar la actividad:** establecer cuotas semanales, quincenales y mensuales y determinar y controlar sus visitas.
- b) **Preparar los informes de la competencia:** prepara aparte de las actividades de la empresa las actividades que lleva a cabo la competencia.
- c) **Preparar el reporte diario de trabajo: con el reporte que presenta el vendedor:** Los ejecutivos tiene elementos para ayudar al vendedor en cualquier problema que se le presente.
- d) **Investigar las ventas perdidas y sus causas:** con esto se obtiene una mejor enseñanza y experiencia profesionales.
- e) **Elaborar fichas de los prospectos:** instrumento valioso en el que se resumen las entrevistas anotando datos personales del prospecto, incidencias, condiciones de venta, forma de pago y envío.
- f) **Cooperar en los cobros de clientes morosos:** invitar a los clientes a cumplir para no perder el crédito y su buena imagen.
- g) **Elaborar pronósticos de ventas:** en base al consentimiento de su territorio deberá realizar pronósticos de venta, comprometiéndose a cumplirlos.

Situaciones que demuestran en el vendedor una actitud mental pobre (insuficiente)

- Tiempo (que no piense que le estamos quitando el tiempo)
- El temor
- El ambiente (factores internos y externos)
- La desconfianza en si mismo
- La falta de personalidad (seguridad, autoestima, valor)
- La presentación del producto
- La falta de atención
- La falta de interés
- La falta de cultura
- La falta de experiencia
- La falta de tenacidad
- La falta de convicción
- La falta de seguridad
- La falta de deseo
- Desconocimiento de su empresa y su producto
- La falta de auto transporte
- El lugar o sitio

Aspecto personal del vendedor

- La personalidad es imprescindible para todo el profesional de ventas que desea ser grato y adecuado
- Grato en el aseo personal, el buen vendedor siempre debe lucir limpio, es decir, aseado, rasurado y peinado.
- En cuanto al vestuario se recomienda que este sea adecuado a la edad, medio, uso, moda y costumbre.
- Conjugando la limpieza y vestuario se lograra una buena imagen e impresión ante la sociedad.

Higiene mental (mentalidad positiva)

Del buen desempeño de su inteligencia habilidad, tacto y una buena actitud el buen vendedor logrará el éxito con sus clientes

Lenguaje adecuado

- El vocabulario es determinante porque se debe hablar con claridad y efectividad, así como transmitir sus ideas, esto entro a la imaginación, mientras más sugerencias haya de parte del vendedor hacia el cliente mayor será el aprovechamiento en las ventas.
- Es de observarse que no solo tiene importancia lo que se dice, sino como se dice y esto depende a quien se dice. Los argumentos podrán ser los mismos pero la forma de expresarlos deberá ser distinta en cada caso. Ejemplo: no se debe hablar igual a un niño que a un adolescente, a un joven, a un adulto que a un anciano, pues el lenguaje debe de ir de acuerdo a la capacidad física e intelectual del individuo

Esto indica la necesidad de emplear palabras claras, precisas, respetuosas, efectivas, comprensibles y sensibles y hacer uso de tecnicismos de acuerdo al nivel cultural de nuestro prospecto.

Reglas de etiqueta en las ventas

- Jamás llegar tarde.
- No fumar.
- No mascar chicle.
- Saludar con cortesía.
- Evitar chistes de mal gusto.
- Evitar hablar de religión, política, razas y / o deportes.
- Mostrarse constantemente amistoso.
- Tomar en cuenta al acompañante.

- Mirar constantemente a los ojos.
- Jamás ignorar una pregunta.
- Jamás demostrar impaciencia.
- Jamás dar un cumplido hipócrita.
- Mostrar interés, ser un buen oyente.
- No jugar con el lápiz, no rascarse.
- No tamborilear con los dedos.
- Dar gracias por el tiempo dedicado.

La organización del vendedor

Dependiendo del tipo de mercado y del producto que se este ofreciendo será al tiempo que el vendedor requiera para dedicarle a su cliente y ofrecerle un buen servicio así como atender sus necesidades oportunamente, la premisa más importante para el vendedor es el tiempo.

4.2 Técnicas de Venta

4.2.1 AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción)

Estrategias empleadas en ventas para conseguir una respuesta favorable en el consumidor. Se trata en que el vendedor primero debe captar su Atención sobre el producto; crear Interés; estimular su Deseo y finalmente invitarlo a comprar

Hace unos cien años se inventó la fórmula nemotécnica AIDA (Atención - Interés - Deseo - Acción) para recordar estos pasos y dado que la naturaleza humana no ha sufrido alteraciones, sigue siendo válida y útil. Para comprar algo pasamos a través de los mismos cuatro estados de ánimo o actitudes mentales con respecto a la oferta. Es de lógica elemental saber que para llegar a la **Acción** de comprar algo es necesario **Desear** el producto o servicio. No se desea algo que antes no hemos observado con **Interés**, como tampoco es posible interesarse por algo si antes no capta nuestra **Atención**.

La ATENCION es la polarización de nuestros sentidos sobre un punto, la aplicación de la mente a un objeto, y también es despertar la curiosidad. Ante los millares de estímulos que nos ofrece la vida cotidiana reaccionamos orientándonos frente a los que se relacionan con nuestra actividad y desestimamos los demás.

¿Cómo se capta la Atención? La Atención se otorga a aquello que tiene relación con nosotros. Todo lo que afecte a nuestro YO es objeto de Atención. Lo que signifique peligro o beneficio. Lo que nos halague o nos ofenda. Una frase como: "Pienso que usted podría sacar un beneficio mayor de esto". "¿Me permite que le explique...?", o bien, "Usted podría disminuir sus pérdidas (o sus gastos) por concepto de...", llaman la Atención de forma poderosa.

También se puede captar la Atención con algo que esta fuera de lugar, como por ejemplo, un gato sobre el teclado del PC, o bien con algo que no está donde debiera estar, como puede ocurrir con el jabón en el baño. Pero hay que tener cuidado con estos impactos. Deben tener relación con el tema de nuestra venta. Es seguro que captará la Atención de su cliente si usted se presenta vestido de Piel Roja, pero será muy difícil que venda algo.

La Atención se capta con cortesía y respeto, con nuestro lenguaje corporal y facial, con una sonrisa, con una clara demostración de interés por el interlocutor y sus intereses, haciéndole entender que comprendemos sus temas y que nuestra conversación será gratificante.

El INTERES es el Objetivo que perseguimos al captar la Atención. Podemos definirlo como una Atención continuada sobre algo, como una forma de curiosidad no satisfecha. El diccionario nos dice que es una "inclinación hacia una persona o cosa" y hasta cierto punto esta acepción también es válida en ventas.

¿Cómo se despierta el Interés? Nos interesa lo que se relaciona con nuestro Yo. Alguien que sabe escucharnos y que nos entiende y puede aportar algo positivo. Nos interesa el que identificamos como un igual. El que tiene algo valioso que decirnos, pero acepta nuestras observaciones. Frases tales como: 'Como usted sabe...' 'En su actividad profesional, usted habrá...' 'Por lo que veo, a usted le gusta...' son un manjar para nuestros oídos, mantienen nuestro Interés por el tema y escuchamos atentamente lo que siga. Pero lo que siga debe ser realmente interesante o lograremos el efecto contrario

El Interés debemos despertarlo con la Oferta y mantenerlo durante todo el resto de la entrevista. Lo mejor es dejar hablar a nuestro interlocutor. Escuchar activamente con los oídos y con los ojos. Atender y entender sus objeciones y sugerencias, que nos servirán de guía para retornar a nuestra línea de argumentación. Hacerle saber que obtendrá un beneficio o evitará una pérdida con nuestro producto o servicio le mantendrá interesado.

Es importante que el Interés se oriente hacia el producto y los servicios que brinda, especialmente en su capacidad de satisfacer las necesidades del comprador. Es negativo o como mínimo poco positivo que el Interés del cliente se centre en la facilidad de expresión del vendedor o en otro aspecto de su persona.

Es por esta razón que una chica guapa resulta muy interesante al comprador masculino, pero eso no la convierte en una buena vendedora.

EL DESEO de poseer el producto es consecuencia de una buena Demostración. Este paso consiste en mostrar y convencer. Una Demostración es exponer el producto en uso, destacando los beneficios que proporcionará al comprador. Si no es posible hacer funcionar el producto (porque no se trata de tangibles sino de un servicio) hay que mostrar sus efectos con gráficos, folletos, números, audiovisuales, planos, mapas, testimonios, etc.

Crear la sensación de que ya tiene el producto, que ya tiene la solución que le brinda el producto. Esto produce una segunda sensación, esta vez de ansiedad o temor de perder el producto, de perder la solución a su problema, de perder la satisfacción de tener la solución de un problema... si no decide comprar.

¿Cómo se consigue despertar el Deseo? El Deseo como apetencia natural por poseer prótesis que nos solucionen problemas y nos faciliten el acceso a la felicidad existe de forma natural, espontánea. El deseo de comprar existe de forma natural. A casi todo el mundo le resulta más grato comprar que vender.

También existe la prudencia. Y algo más, lo más fuerte que debe vencer un vendedor: el poder adquisitivo potencial del dinero.

4.2.2. PDA (Presentación, Deseo y Acción)

PRESENTACIÓN

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

DESEO

Los requisitos previos en el proceso de compra del consumidor son las necesidades y los deseos; éstos motivan y dirigen las actividades de compra de los consumidores. Aunque la distinción entre las necesidades y los deseos está abierta al debate, la principal diferencia reside en su esencialidad: las necesidades son requerimientos fisiológicos psicológicos necesarios para el bienestar físico y mental general del consumidor; los deseos son más similares a los anhelos, en cuanto a que son impulsos conscientes hacia los objetos o experiencias que mantienen la promesa de proporcionar placer en consecución. Sin embargo, la satisfacción de los deseos es menos importante para el bienestar del consumidor que la satisfacción de las necesidades. Un consumidor puede tener el deseo de adquirir un automóvil de lujo, sin embargo, su necesidad es sencillamente un medio de transporte confiable.

A medida que los integrantes de la generación de los baby boomers envejecen, los conflictos entre sus deseos (verse mas jóvenes, sentirse más cómodos y mantener una apariencia natural) se incrementan. El diseño y el cambio cuidadoso de nombre de los productos pueden ayudar a disminuir esta incomodidad.

Las fajas que reciben ahora el nombre de “modeladores del cuerpo” y se describen como “la dieta de un minuto” y el “adelgazador instantáneo” ofrecen al cliente una elección fácil entre comprar el producto o iniciar una dieta, describiendo no tanto como una necesidad del consumidor si no un deseo que le es difícil o imposible por adquirir determinado producto.

Los consumidores deben distinguir entre sentir una necesidad o un deseo hacia algún producto y comprarlo. Muchos consumidores tienen necesidades de productos que quedan insatisfechas (por ejemplo, un nuevo tostador) y deseo (como un nuevo automóvil Porsche) que no se cumplen. La diferencia fundamental entre necesitar o desear un producto, servicio o idea y comprar depende de la capacidad, disposición y autoridad para comprarlo. Con respecto a las compras de productos, la lista de las cosas que a cada persona le gustaría comprar es más extensa que la lista de las cosas que está dispuesta y tiene la capacidad de comprar.

ACCIÓN

Una acción es una orientación mental evaluadora que predispone al individuo a responder de cierto modo. Las personas emplean sus actitudes como mecanismos evaluadores para establecer juicios (esto es bueno o malo, correcto o incorrecto), y como mecanismos de orientación que enfocan ese juicio en persona, lugares, cosas o eventos en particular. Las acciones llevan a cabo una función de simplificación importante en el proceso de compra, al ofrecer al consumidor un patrón de respuesta hacia el objeto de la acción. Por ejemplo si Bob piensa que las tiendas departamentales cobran precios muy elevados, podría evitar comprar en esas tiendas. Un estudio reciente sugiere que “los estadounidenses tienen dudas sobre su futuro colectivo e individual y al reconocer estas dudas y temores, están cambiando de una acción de invencibilidad a un sentimiento profundo y perturbador de vulnerabilidad. Si reasume que los resultados del estudio son válidos, ¿Cómo podrían los detallistas incorporar esta cambio de acciones en sus esfuerzos de comercialización? La confiabilidad, estabilidad, la responsabilidad, la dependencia y la credibilidad son mensajes poderos y acciones apropiadas que podrían contrarrestar los sentimientos de vulnerabilidad.

4.2.3 PRAINCODERECCI (Precontacto y Presentación, Atención, Interés, Convicción, Deseo, Resolución y Cierre)

Los pasos de la venta, no constituyen unas reglas artificiosamente elaboradas, sino que son, en realidad “el cambio de una idea en la mente” como proceso psicológico. Constituyen así el orden lógico de ideas que debe seguir el vendedor, sin omitir ninguno en cada transacción que realice y precisamente en el orden previsto. Con propósitos mnemotécnicos, los pasos de la venta se encuentran comprendidos en la tarjeta de presentación del proceso:

PR PRAIN CODERECCI (el estudio de cada uno de los pasos de la venta quedan así ordenados)

PR = Precontacto.- El precontacto es el paso preliminar del proceso de la 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”.

LOS SIETE PASOS DE LA VENTA

PR = Presentación.- “Crea en el prospecto una curiosidad”. Las 20 primeras palabras y los primeros 20 segundos de la venta deber ir dirigidos a provocar curiosidad para obtener la atención del prospecto.

A = Atención.- “Crea en el prospecto una actitud receptiva, que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y aplicaciones de la oferta”.

El objetivo de este paso (provocar atención) así como del primero (provocar curiosidad) se encaminan a “preparar” al prospecto para que “reciba” adecuadamente los pasos y actividades subsecuentes que constituyen en realidad la parte dinámica en la operación de ventas.

IN = Interés.- “Es el momento de la presentación inteligente de los argumentos de ventas”.

El vendedor, en este tercer paso, iniciará la exposición de ideas, beneficios y servicios en relación con el satisfactor, objeto de entrevista. El interés sostenido, madurado y aumentado se convierte en:

CO = Convicción.- “Consiste en la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de la argumentación presentada”.

Si el vendedor hace una afirmación, una aseveración, si presenta una argumentación y no demuestra el porqué, no da prueba de su veracidad y confiabilidad, despierta dudas y desconfianza en la mente del prospecto. La convicción mantenida y aumentada se convierte en:

DE = Deseo.- “Es el momento de manejar adecuadamente las motivaciones del prospecto para actuar en consecuencias, para cerrar el 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 “motivaciones” del prospecto, habrá que detectarlas, identificarlas, y actuar en consecuencia. El deseo mantenido, sostenido y aumentado, se convierte en:

RE = Resolución.- “Es el momento de desvanecer los obstáculos que se interponen a la toma de una decisión, para la posesión o disfrute inmediato de la oferta”.

Hasta este sexto paso, la iniciativa ha sido preponderante del vendedor:

Ha preparado receptivamente al prospecto, le ha mostrado las bondades, ventajas y servicios del producto, lo ha convencido y le ha creado deseo.

CI = 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.

Las cuatro fases de la venta

Los siete pasos mencionados anteriormente y que constituyen el proceso técnico de la venta, al convertirse en un proceso psicológico, se integran, a su vez, en cuatro fases primordiales:

Fase preparatoria

Fase convictoria

Fase persuasoria

Fase decisoria

Podría decirse que, a medida que germina y se desarrolla en la mente del prospecto su decisión a actuar, sus ideas van pasando de una a otra fase en forma casi imperceptible. Simultáneamente, los siete pasos del proceso de la venta quedan integrados en cuatro fases definitivas y que comprenden los siguientes aspectos.

Fase preparatoria

Durante esta fase se crea la actitud receptiva del prospecto, logrando que su mente se abra a las ideas y sugerencias que formula el vendedor.

La fase preparatoria queda integrada con los dos primeros pasos del proceso de la venta, que pretenden lograr una actitud receptiva del prospecto y que son; a su vez:

- Presentación
- Atención

Fase convictoria

Dentro del proceso evolutivo mental del prospecto, éste tiene que sentir su interés acrecentando para poder llegar a una resolución satisfactoria. Es así como se desvanecen en él los obstáculos que haya formulado, por medio de la tarea persuasiva del vendedor, que lo lleva a aceptar la conveniencia de aceptar la oferta. Quedan así integrados en esta fase los pasos del proceso de la venta: }

- Deseo
- Resolución

Fase decisoria

En esta fase, el prospecto se encuentra previamente preparado, convencido, persuadido y ya se han eliminado todos los obstáculos eventuales que pudieran surgir durante todo el proceso. Es el momento en que toma la decisión de poseer o disfrutar la oferta que se le ha formulado. Esta fase queda así integrada al séptimo paso del proceso de venta.

EL PRECONTACTO: BASE PROFESIONAL DEL TRABAJO DE VENTA

El precontacto supone un paso previo, a los que integran la operación de ventas propiamente dicha. Puede tener lugar, meses, días, horas o minutos antes de que la entrevista de ventas se efectúe, pero siempre debe hacerse.

La realización del precontacto, supone un elemento que distingue al vendedor práctico y empírico del vendedor técnico, tipificando a éste. El vendedor técnico nunca se expone a una entrevista sobre la que no tienen una información previa. El precontacto supone, que cuanto más se sepa sobre el prospecto a entrevistar, mejor se llevará a cabo la entrevista y se podrá actuar en ella con más confianza.

Información que proporciona:

- Qué es lo que el prospecto o su empresa producen o manejan.
- Dentro de los productos que manejan, cuáles tienen preferencia o especialización.
- Qué características tiene la empresa (número de operarios, empleados y ejecutivos, capital, tipo de operaciones, productos o servicios que maneja, su importancia en el mercado, etc.)
- Qué capacidad de decisión o que grado de dependencia tienen.
- Datos personales de quien compra, (gustos, ideas, tendencias de conducta, asociaciones, preparación y estudios, historia comercial, evolución de la empresa, posición e importancia en ella, modo de ser del prospecto, temperamento y carácter, hábitos, estado civil, datos familiares, datos económicos, etc.).

LA PRESENTACIÓN

Concepto: es el acercamiento psicológico e iniciación de la entrevista con la sugerencia de la oferta en forma tal que produzca una imprescindible curiosidad.

En la presentación inicia toda la labor de ventas y aquí es donde se logra la venta. Muchos vendedores fracasan en la primera entrevista porque psicológicamente están fuera y esto depende de ciertas situaciones que deberán considerarse en el desarrollo de la presentación para lograr una entrevista con éxito.

La presentación y la empatía

La simpatía nos hace pensar en otra persona

La empatía nos hace pensar como la otra persona

El vendedor con empatía tiene sentido de las relaciones del cliente y es capaz de captar los cambios mentales según se van representando.

El vendedor no podrá ocuparse del cliente si esta ocupado en problemas de su propio yo.

Cómo iniciar una entrevista

No comenzar con:

- Que calor
- Que dice el trabajo
- Que esta haciendo

Es mejor generalizar sobre:

- Nuestro producto
- Nuestra empresa
- El buen vendedor debe tener la necesidad de tener empatía hacia sus prospectos
- Tener especial cuidado con respecto a:
 - Las circunstancias
 - La prevención inicial del cliente
 - Manejo de la entrevista
 - Adaptación

La presentación y manejo de las circunstancias

Todas las personas somos mas o menos susceptibles a las sugerencias de lo que nos rodea. El vendedor debe observar las circunstancias en el momento, analizar y aprovechar la más favorable. Por ejemplo:

- Una oferta de seguros después de un accidente
- Una oferta de regalos en época navideña
- Venta de paraguas en julio
- Bufandas y guantes en invierno

Si no hay circunstancias favorables hay que crearlas. La publicidad crea circunstancias. Si el cliente está en espera de una llamada, o terminar un trabajo o llegan compañeros de trabajo, lo mejor es retirarse, pero antes concertar nueva cita.

Manejo de prevenciones iniciales del cliente

Al inicio de toda entrevista el cliente esta lleno de:

- Suspicias
- Desconfianzas
- prevenciones

Es función del vendedor desarmar y neutralizar esas desconfianzas que interpone el cliente o prospecto. Evita puntos negativos en le entrevista y aclarando todas las inquietudes del cliente o prospecto utilizando para ello la ley o la técnica de las **7Q's**.

1. Que tiene necesidades y nosotros las conocemos.
2. Que las necesidades que tiene se puedan satisfacer.
3. Que nosotros tenemos su satisfactor.
4. Que el satisfactor que tenemos es el adecuado para él
5. Que podemos mostrar que nuestro producto es el adecuado para él.
6. Que el satisfactor para sus necesidades se encuentra en nuestro producto.
7. Que el tenerlo ahora, supone una ventaja y un para él.

Como llevar a cabo una presentación exitosa

- Hacer preguntas.
- Para crear la imprescindible curiosidad sobre las necesidades y los requerimientos.
- Pedir opinión del cliente. Si el cliente da su opinión hay más posibilidades de efectuar la venta.
- Cuidar el aspecto personal:

Procurar que la presentación sea:

- Grato aseo personal (peinado, rasurado, limpio, etc).
- Profesional en toda la palabra.
- Adecuado al medio.
- No exagerar, no engañar, no mentir.
- Medir el tiempo. Respetar el tiempo del cliente y el nuestro.
- Personalizar la entrevista. Darle la importancia al prospecto.

LA ATENCIÓN

La atención constituye el segundo paso del proceso técnico de la venta y procede de la curiosidad lograda en el paso anterior (presentación), cuando ha sido mantenida, sostenida y aumentada.

La curiosidad precedente, es en realidad “deseo de saber y averiguar alguna cosa” y desde el punto de vista psicológico, supone una “pre-atención”. La curiosidad primero y la atención después, preparan y condicionan al prospecto para aceptar e intervenir en los otros cinco pasos subsecuentes, de la entrevista de venta (PRAIN CODERECCI).

Para retener en todo momento la atención del cliente durante la entrevista, utilizaremos las principales circunstancias de las que depende la atención.

1. *La ausencia de atracciones contrarias.* La exposición del tema debe estar relacionada con el conocimiento del producto.

2. *La tensión de la sensación.* La voz y otros sentidos

3. *La comprensión.* El contenido de la exposición debe estar en lenguaje común.

PUNTOS A CUIDAR PARA CAPTAR Y RETENER LA ATENCIÓN

- No hablar hasta no tener todo la atención.
- Cuidar de no caer en la trampa respecto a seguir hablando mientras el cliente se ocupa en otra cosa.
- Hacer algo para despertar y atraer la atención.
- Tratar de evitar las distracciones que al cliente puedan tentarlo.
- Matizar la expresión oral.
- Crear emociones antes de intentar razonamientos.
- Variar los tópicos de la plática.
- No hablar mucho.
- Emplear palabras sencillas.
- No usar hasta donde sea posible tecnicismo.
- Situarse al nivel del prospecto, para que la plática le sea accesible.

Leyes para lograr la atención del prospecto en el desarrollo de la entrevista

- *Monoteísmo:* No se puede atender a dos cosas al mismo tiempo.
- *Fijación:* La atención puede forjarse en ideas y objetivos así como en percepciones y vivencias
- *Labilidad:* La atención es móvil y de muy corta duración.
- *Afectación.* Si la atención se fija en algo, es porque ese algo no afecta de ninguna manera y lo relaciona con su vivencia.
- *Prioridad.* Cuando se entiende y se destaca en la conciencia otros puntos se rechazan en ella.
- *Franz Bretraño.* La mente nunca esta en blanco, siempre esta ocupada y pensando en algo.

Resumen de puntos a cuidar en el paso de la atención

- No hablar hasta no tener toda la atención del prospecto
- Cuidar no caer en la trampa, respecto a la invitación a seguir hablando mientras el prospecto se ocupa en otra cosa.
- “Hacer algo” para despertar y atraer la atención inicial del prospecto.
- Tratar de evitar las distracciones que el prospecto puedan tentarle durante la entrevista.
- Emplear colores fuertes y, hasta cierto, los contrastes.
- Crear emociones, antes de intentar razonamientos.
- Variar los tópicos de la plática.
- No hablar mucho, evitar la monotonía.
- Situarse al nivel del prospecto, para que la plática le sea accesible.

FASE CONVICTORIA

EL INTERÉS

Es el tercer paso en el proceso técnico de la venta.

Desde el punto de vista psicológico: es un impulso cognoscitivo que mueve a la acción y que generalmente surge por la asociación con algo que no es familiar.

Él interés lo despertamos mediante

- Lo que se dice
- La atención del cliente. Según la asimilación del mensaje, con sus necesidades, según sus experiencias y las circunstancias que lo rodean.
- La manera de decirlo. La forma del mensaje, despertara las reacciones humanas

Cinco métodos para captar el interés

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

Como conservar el interés

- Ser sincero. No hablar de lo que no se puede mostrar, no exagerar, el prospecto puede sospechar.
- Conservar un segundo aire. Después de que el cliente escucho la exposición, puede preguntar y hay que contestar.
- Hacer pausas con habilidad. Darle al cliente la oportunidad de expresar sus ideas.
- Insistir y repetir. Hasta comprobar la comprensión del cliente.
- Tener un plan de desarrollo. Solo es medir el tiempo
- Hacer pensar en perdidas si no se aprovecha la oferta
- Manejarse sin dar precio. Darlo al cierre, seguir la exposición y al terminar

LA CONVICCIÓN

El interés sostenido, madurado y aumentado, se convierte en convicción.

La convicción constituye pues, el cuarto paso en el proceso técnico de la venta. La convicción aplicable es por tanto, la siguiente:

“El momento de presentar pruebas, hechos y demostraciones, que corroboren las afirmaciones de la argumentación presentada”.

Esa convicción, resultante de la demostración de los argumento, puede o no ser inmediata. Lo recomendable es que los pasos tercero y cuarto de la operación de ventas transcurran en una secuencia continua, sin transición notoria. Sin embargo, dependen del tipo de producto y de las circunstancias, por lo tanto es factible que pueda transcurrir un cierto tiempo entre la presentación de los argumentos (interés) y la demostración de éstos (convicción). En algunas situaciones es normal que la operación transcurra en dos partes, con un lapso intermedio entre la argumentación (presentación de ventajas, seguridades, beneficios, etc.) y la demostración (estudio personal posterior de un proyecto de póliza, con análisis de cantidades, forma, pagos, plazos, etc.

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

- El interés es sostenido, madurado y razonado, este se convierte en convicción.
- Las exposiciones y las demostraciones deberán contener las ocho “C” de la convicción.
- Las demostraciones deben ser claras.
- Las demostraciones deben ser concisas.
- Las demostraciones deben ser completas.
- Las demostraciones deben ser contundentes.
- Las demostraciones deben ser complementarias.
- Las demostraciones deben ser convincentes.
- Las demostraciones deben ser constructivas.
- Las demostraciones deben ser correctivas.

Como complementar y reforzar la convicción

Anteriormente se ha señalado que siendo tan importante la demostración, hay que observar en ella ciertas normas, así como el cumplimiento de ciertos cuidados durante la realización, para hacerla técnicamente efectiva.

Asimismo, como la demostración es tan decisiva a la par que compleja, hay que cuidar de no caer en algunos errores, en los que a menudo se suele incurrir en el transcurso de este paso:

1. Recargar la demostración de detalles, dilatándola en forma excesiva.
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, indiferente.
5. Generalizar.

Cuidados durante la demostración

1. Cubra todo lo argumentado.
2. Informe previamente, lo que va a hacer.
3. Imprima dinamismo a la demostración.
4. Haga entrar en acción a los sentidos
5. Diga lo que está haciendo.
6. Personalice la acción.
7. Hágale participar.
8. Haga preguntas durante la demostración.
9. Ponga marco y escenario a su demostración.
10. ¡Dramatice la acción!
11. Venda el resultado final.
12. Haga un resumen.
13. Saque el producto, de la vista del prospecto

LA FASE DE LA PERSUASIÓN

EL DESEO

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

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

Elementos psicológicos para manejar el deseo

Sugerir ideas positivas y negativas:

Positivas. Calidad, garantía, seriedad, competencia técnica y ventajas especiales.

Negativas. Muerte, desempleo, desamparo. Robo, accidentes, siniestro.

Evitar resistencias eludiendo o eliminando problemas de carácter:

- Costumbre
- Lealtad a la competencia
- Desconfianza
- Pereza
- Manejar las siguientes motivaciones:
- Reglas para provocar el deseo:
- Presentar la oferta según la naturaleza humana
- Presentar la oferta con ideas agradables
- La oferta debe presentarse en forma tal que no perturbe las ideas habituales. Hacer la oferta de acuerdo a los hábitos del cliente. (usos y costumbres). Por ejemplo: la moda para convencer.

Las motivaciones o resortes que impulsan a la venta

Para vender hay que provocar el deseo, hay que saber lo que el prospecto desea, quiere, piensa y siente.

Para motivar a nuestro prospecto, deberemos emplear las 6 motivaciones o resortes de la venta.

El primer resorte es el del temor

1. *El temor vital.* Se hace bajo la base de la inquietud y angustia ante algo que se considera peligroso. Ejemplo: el temor a la muerte.

2. *Temor seguridad.* Se toma la decisión sobre la conveniencia de tiempo y lugar. Ejemplo: el seguro de vuelo.
3. *Temor prevención.* Se toma la decisión bajo la base de disminuir riesgos. Ejemplo: seguro contra siniestros.

El segundo resorte es el de la necesidad

1. *Necesidad - utilidad.* Igual a la conveniencia. Ejemplo: una rasuradora en vez de un astringente.
2. *Necesidad - capricho.* Es la venta de un deseo pasajero. Ejemplo: un extensible de oro para mi reloj.
3. *Necesidad - habito.* Adquirir un satisfactor por necesidad
4. *Necesidad - vicio.* Adquirir un satisfactor en exceso y sin control. Ejemplo: los zapatos, el cigarro, los cosméticos, el café, el licor, etc.

Tercer resorte: lucro

1. *Lucro - ganancia directa.* La toma de decisiones es a través de actos de comercio ejemplo: compra - venta. Todas las operaciones referentes a los títulos de crédito: cheque, pagaré, letra de cambio, hipoteca, cetes, etc.
2. *Lucro - ganancia indirecta.* Es aquella en la cual se adquiere un producto y compro otro mas para que el primero me reditúe más. Ejemplo. Bote de pintura y solvente.
3. *Lucro - ahorro.* La obtención de una utilidad adicional. Ejemplo: el banco los intereses, las baratas, las liquidaciones.

El cuarto resorte es el de bienestar

1. *Bienestar - salud.* La toma de decisiones se lleva a cabo para la obtención o disfrute de un satisfactor de conveniencia. Ejemplo: auto prescripción de medicinas.

2. *Bienestar - comodidad.* La toma de decisiones no busca solo el satisfactor, si no la disminución del mínimo esfuerzo. Ejemplo: una extensión telefónica.
3. *Bienestar - placer.* Al tomar la decisión se involucra no solo la conveniencia, sino el entendimiento a la sensación de lo agradable que produzca

Quinto resorte: vanidad

1. *Vanidad - imitación.* Se toma la decisión bajo la ilusión o imitación de vanidades y acciones de otros. Ejemplo: las compras hechas por vanidad.
2. *Vanidad - ostentación.* Se toma la decisión de distinguirse, de sobrepasarse o de sobrepasar a los demás. Ejemplo: la compra de un automóvil último modelo.
3. *Vanidad - satisfacción.* La decisión se toma en base al placer de algo deseado. Ejemplo: un viaje de placer con la familia.

El sexto resorte es el del amor

1. *Amor - felicidad.* Se toma la decisión haciendo destacar el lado agradable de la vida y del amor a los demás. Ejemplo: hacer que lo recuerden siempre.
2. *Amor - gratuito.* Se dice, cuando se hace destacar el amor de quienes nos hacen el bien. Ejemplo: para ella que lo merece todo.

LA RESOLUCIÓN

Cuando ya se ha llegado al sexto paso, el prospecto siente ya el deseo de la posesión o disfrute de la oferta, pero en antagonismo con la inclinación a adquirir la oferta, aparecen una serie de “resistencias naturales” que entran en juego bajo la forma de diversas “dificultades”.

Concepto: es el momento de desvanecer las barreras que se interpongan en la toma de decisión. En este paso existe una serie de resistencias, excusas y objeciones que hacen que el prospecto se muestre indeciso, y estas son:

- Resistencias:
- Por costumbre
- Por el afán de obtener la ventaja
- Por el hecho de posponer la venta
- Por temor
- Excusas:
- No tengo dinero
- No se vende en mi negocio
- Nunca lo piden
- Los representantes de su empresa, nunca me visitan
- No lo conocen
- No tengo tiempo de atenderle
- No me interesa

Excusas

- a) Evitar, impedir o precaver que una cosa perjudicial se ejecute o suceda.
- b) Motivo pretexto que se utiliza para eludir una obligación.

Objeción

“Razón que se propone o dificultad que se presenta, en contra de una opinión o para impugnar una proposición.

Las objeciones de presentan:

Porque el prospecto no se ha percatado de su posición y desventaja.

Porque el prospecto no ve ventajas.

Porque desconoce y desconfía en cuanto a la empresa.

Porque desconoce al vendedor y desconfía de él.

Porque aún aprobando en general la oferta, la encuentra objetable.

Diez normas básicas, en la actitud del vendedor frente a las objeciones

1. Acepte las objeciones de buen grado.
2. Admita la lógica de las objeciones sinceras.
3. Nunca eluda una objeción.
4. Tenga calma.
5. Busque puntos de unión.
6. Utilice el nombre de la empresa.
7. Seas sincero.
8. Aísle la objeción.
9. Descubra su significado.
10. No manifieste temor.

EL CIERRE

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

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

Clases de cierre

- 1) *El cierre presuntivo.* Muchos vendedores confían en el cierre presuntivo y se limitan a presumir que el cliente va a comprar y empiezan a tomar el pedido, formulando algunas preguntas como por ejemplo:
 - ¿Cuál es su nombre?
 - ¿A que dirección se lo enviamos?
 - ¿Qué condición de venta es la que le llama la atención?
 - ¿Prefiere que lo entreguemos hoy o mañana?

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

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

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

Cuando el prospecto pasa de una seriedad a un entusiasmo e interés haciendo mímicas positivas y preguntas concretas al vendedor como ¿Cuál es el precio?

- 3) *Cierre de la sala de espera.* Si el cliente cree que el producto es difícil de obtener, su idea puede ser un estímulo para que firme el pedido. Si hay retrasos en las entregas o si el producto se escasea, el vendedor le hace un favor al cliente exponiéndole cual es la situación de la empresa. Ejemplos: no creo que tengamos en existencia ese modelo, nuestra calidad es de lo mejor en el mercado, nuestro producto es el más popular, tenemos una lista de espera de meses, si usted gusta verifico existencias, si desea el producto y le urge permítame hacer el pedido por teléfono.

Esta clase de cierre implica una presión para el cliente por lo tanto es aceptable siempre que la venta sea cierta. El cierre de sala de espera puede emplearse para influir sobre clientes que tiendan a dilatar sus pedidos. Para esta clase de cierre, el mensaje del vendedor al prospecto debe ser “si espera, es posible que no pueda comprarlo”

- 4) *Cierre de trampa.* En ocasiones, las objeciones del cliente se pueden usar para cerrar la venta. Ejemplo: el cliente dice “por este producto en ningún motivo pagaría mas de \$60,000, aunque su precio sea de \$62,000”. Sabiendo que su jefe aceptara con agrado el precio de \$60,000, el vendedor contestara rápidamente, “es un precio muy bajo para este producto, pero podemos hacer el pedido por esta cantidad y hablare con mis superiores para que lo aprueben por esta única vez.

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

- 5) *Cierre de oferta especial.* Algunas empresas a través de los directores de ventas permiten que sus vendedores presenten a sus clientes ofertas especiales. Ejemplos: ventas con obsequios, ventas con promociones, ventas con ofertas de precios atractivos y especiales, ventas al 2 X 1 y ventas de “solo por hoy”.

Técnicas a emplear en el cierre de ventas

- Técnica persuasiva. El buen vendedor debe de tener la facultad para persuadir a sus prospectos. Se supone que el cliente comprará y concentrará su atención en los detalles de: cuanto, dónde y como.

- Técnica de acción física. En esta técnica el vendedor enviara mensajes físicos al comprador y viceversa.
- Técnica de la eventualidad. El vendedor debe saber que en todo el proceso de la venta hasta el cierre, estará sujeto a cualquier tipo de circunstancia o condición que se le presente durante esta.
- Técnica del retorno. Esto significa cambio de dirección en las acciones, es decir, hacer de las objeciones razones de compra.

Reglas del cierre:

- 1) Solicitar el pedido.
- 2) Confiar en obtenerlo.
- 3) Guardar un argumento de referencia.
- 4) Insistir lo suficiente.
- 5) Usar palabras comprobadas.
- 6) No crear tensiones.
- 7) Hacer inofensivo el pedido.
- 8) Cuidar los momentos finales.
- 9) Cuidar lo referente al anticipo.
- 10) Salirse del lugar.

El seguimiento y el otorgamiento del servicio al cliente antes, durante y después de la venta.

El seguimiento. Es el último paso del proceso de ventas. Los buenos vendedores saben que la venta no se determina con el pedido. El seguimiento es necesario para que el vendedor se asegure de la satisfacción del cliente y este haga más negocios en el futuro.

Justo después del cierre, el vendedor debe completar cualquier detalle en cuanto a tiempo de entrega, condiciones de la compra y otros aspectos. El vendedor debe programar una visita de seguimiento, después de recibido el pedido inicial, para asegurarse de que todo esta bien y para dar instrucciones y ofrecer servicios.

Los vendedores experimentados saben muy bien que sus mejores clientes futuros son clientes presentes. Muchos compradores sufren ansiedad de postcompra, cuestionándose si habrá sido correcta su decisión, por lo que la visita de seguimiento del vendedor va a permitir que el cliente recupere la seguridad.

EL SERVICIO

Dado que una forma está negociando para proporcionar satisfactores, su esfuerzo mercadológico no esta completo hasta que se ha proporcionado la satisfacción. Cuando los productos no son consumidos o usados (y por lo tanto las satisfacciones no son proporcionadas completamente al tiempo de la compra) surge la necesidad de otorgar servicios posteriores a la venta, mientras mas prolongado sea el periodo durante el cual se intenta que el producto proporcione satisfacción, es más probable que incluya algún tipo de garantía y servicio.

Como sucede con los productos de consumo duradero, el mercado de casi todos los productos industriales también incluye el servicio posterior a la venta. Por ejemplo: el mercadeo de instalaciones y equipo con frecuencia necesita que el vendedor proporcione servicios técnicos para instalación, mantenimiento y reparación. El servicio de la postventa es importante para conservar “vendido” al cliente y alienta las compras repetitivas. Por lo tanto su efecto en el éxito mercadológico a largo plazo logra que el servicio posterior a la venta sea parte vital del programa continuo de mercadotecnia.

Servicios antes de la venta

- Precontacto.
- Documentación.
- Organización.
- Análisis y evaluación.
- Preparación de la entrevista.

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.

Servicios durante la venta

- Exponer las ventajas y beneficios del satisfactor.
- Exponer las características diferenciales.
- Sugerir la forma optima del empleo.
- Evidenciar ventajas sobre otros similares.
- Persuadir de la conveniencia y ventajas de su posesión o disfrute inmediatos.

Objetivos de los servicios durante la venta

Facilitar el proceso de adquisición del satisfactor.

Para dar un servicio de calidad el vendedor:

Invertir tiempo y esfuerzo en la investigación de hábitos y preferencias de los prospectos marcados

Mantenerse en estrecho y continuo contacto con los prospectos, aun después de la venta

Poner en juego su creatividad e iniciativa para lograr un “servicio de excelencia”

Incrementar y desarrollar conocimientos y actividades positivas y dinámicas para presentar un “servicio de calidad”

Medir y cuantificar las respuestas a la aplicación de las normas de calidad

POST - VENTA

“Esfuerzo adicional con que añade algo mas que lo convencional y tradicionalmente se ofrece”

“Actitud y disposición de colaborar, ayudar, asistir, etc., por encima de los estándares normales de acción, aun fuera de las áreas convencionales de trabajo.”

- Lograr prospectos satisfechos.
- Asegurar la fidelidad y sus compras repetitivas y en consecuencia, mantener una cartera permanente de prospectos y un incremento sostenido en volumen y calidad de negocios.

- Decidir y definir que se entiende y busca como (servicio excepcional) para comunicarles a todos los niveles de adentro.
- Investigar la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio, para después capacitarlos al respecto.
- Formular un plan de motivación para llegar a la calidad total.
- Definir lo que se espera, concretando las acciones del vendedor.
- Establecer parámetros para medir resultados.
- Identificar desviaciones o deficiencias.
- Establecer medidas correctivas.

Servicio post – venta

- Cumplimiento de lo ofrecido (tiempo, entrega, transporte, condiciones, etc.)
- Atención inmediata y eficiente de quejas, reclamaciones o devoluciones.
- Información sobre uso y empleo (instructiva, folletos, cartulinas, etc.)
- Asistencia técnica (asesoría profesional)
- Mantenimiento (reparaciones, refacciones)

Objetivos de los servicios de post – venta

- 1) Dar orientación de uso y empleo del satisfactor, para su máximo aprovechamiento y rendimiento.
- 2) Asegurar la venta realizada haciéndola estable.
- 3) Preparar al prospecto para pedidos sucesivos, logrando su fidelidad
- 4) Afianzar la confianza y la imagen de la marca, la empresa y el vendedor.
- 5) Evitar a tiempo, quejas, reclamos junto con sus consecuencias.

4.4 Elaboración de manuales de políticas y procedimientos de la fuerza de ventas

Definición de Política:

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas"

Definición de Manual de Políticas

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Objetivo del Manual de Políticas

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Importancia de Manual de Políticas

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

Ventajas de los manuales de Políticas

- * Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- * Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- * Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- * Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- * Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- * El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

Tipos de Manuales de Políticas

- Manuales Generales de Políticas: Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- Manuales específicos de Políticas: Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

Contenido del Manual de Políticas

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables.

1. Índice
2. Introducción
 1. Objetivos del Manual
 2. Alcance
 3. Como usar el manual
 4. Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
4. Declaraciones de Políticas

Índice

El índice es una lista de aportaciones en el manual. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

Introducción

Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de el, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

Alcance

Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.

Como usar el Manual

Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.

Revisiones y actualizaciones

Indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.

Organigrama

En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica.

Declaraciones de Políticas

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Desarrollo de políticas.

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.

- Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
- Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
- Precisar los límites a que llegarán las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
- Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas por la dirección superior.
- Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

Descripción narrativa de las políticas

1. **PROPOSITO.** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
2. **DEFINICION.** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
3. **CONTENIDO.** Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
4. **RESPONSABLES DE SU OBSERVACION.** Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

Preparación del manual

El paso inicial para preparar un "Manual de políticas". Es determinar lo que se desea lograr.

Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, Además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: "Obtener mejores resultados". Posteriormente se iniciará la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir; la integración propiamente de proceso de elaboración.

Preparación de un borrador del manual

La elaboración de este borrador se debe poner a consideración de la alta administración, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave.

Este borrador debe ser cuidadosamente revisado, a fin de introducir las eventuales modificaciones. Desde luego las sugerencias que se aprovechen para la relación definitiva pueden proceder de los más diversos niveles jerárquicos (Jefes y empleados).

Elaboración del manual

Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito *de que se* mantengan un sentido de continuidad y de unidad.

Pueden surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunas dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito dichos manuales. o bien en que no operen las especificaciones en los mismos de la manera establecida.

Algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

1. *Formato.* Para lograr un eficiente manual de políticas que ayude a llevar a *cabo* el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" *con* el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.
2. *Numeración de páginas.* Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen tres métodos para numerar las páginas del manual de políticas y son:
 - a) Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo.
Pero también el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
 - b) Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.
3. *Encabezamiento de páginas.* Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

Autorización del manual

Una vez elaborado el manual de políticas y para poder .facilitar su implantación, se recomienda que sea autorizado por interviene:

- Por la .alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso.

Distribución control del manual

La "Distribución" del manual de políticas es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo.

En particular basta con que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de departamento, pueden recibir las ediciones completas.

Hoja de aprobación

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que deben siempre aparecer en el manual.

Revisiones y actualizaciones.

Las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad. Deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes. .

Al fin de contra restar la obsolescencia, habrá necesidad de planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa y responsable (sistemas y procedimientos, organización y métodos) o de su equivalente.

ACTUALIZACIONES IRREGULARES: Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio de algunas política, eliminación, reestructuración, etc.).

ACTUALIZACIONES REGULARES: Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas. Guando menos una vez al año y, si los apartados cambian con rapidez. Será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año.

Recomendaciones para la actualización.

Desde un punto de vista general, es conveniente recabar opiniones tanto en favor como en contra de una política existente, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

Análisis Crítico

Considero de gran importancia que una empresa cuenta con un manual de políticas pues en éste se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la entidad.

También puedo mencionar que consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. Además, se establecen las responsabilidades y tareas correspondientes de cada área administrativa, así como su nivel jerárquico en la estructura organizacional.

4.5 Clínica de Ventas.

EL ARTE DE ESCUCHAR

EN LA VENTA

- Nos gusta mas hablar que escuchar.
- No somos tan buenos escuchas como creemos.
- No el que más habla es el que más vende.
- El peligro de escuchar demasiado.
- Si escuchamos demasiado y no hablamos lo suficiente, podemos perder el control de la entrevista de ventas. Obstáculos que impiden hablar
- Obstáculos que impiden hablar
- Nosotros mismos podemos ser un obstáculo.
- El temor al fracaso.
- Donde se inicia el proceso activo de escuchar con eficiencia.
- Como preguntar.
- La importancia del contacto visual y el tomar notas.
- Debemos descubrir lo que el cliente realmente quiere.
- La estrategia de aprovechar las interrupciones.

En resumen

Hemos aprendido que el proceso de escuchar se compone de técnicas sencillas: planes anticipados, toma de notas, preguntas adecuadas en el momento adecuado, y estar atentos a lo que escuchamos, verificando los datos mediante la información de retorno. El hábito de saber escuchar produce dividendos. A cambio de esto obtenemos información, confianza y respeto mutuos.

PLANIFICACION DE LA ENTREVISTA CON EL CLIENTE PARA ESCUCHAR PROFESIONALMENTE

Para elaborar planes anticipados tenemos que saber...

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? No queremos que un cliente bien informado crea que estamos adoptando una posición paternalista, ni queremos que un cliente mal informado piense que le estamos pidiendo que sepa más acerca de nosotros. En cualquiera de los dos casos, es posible que el cliente se sienta intimidado y a disgusto. 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? ¿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 oyendo una diatriba 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 experiencia previa con alguna persona de nuestra compañía que la ha dejado una mala impresión al cliente. Puede ser también 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 para abrir puertas.

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

Existe una correlación directa entre la elaboración de los planes y la capacidad de escuchar, aunque esta relación pueda ser difícil de reconocer. Una elaboración previa de planes efectivos nos impide quedar atrapados de improviso y tener que inventar una solución sobre la marcha. Al prepararnos, lograremos dos cosas: en primer lugar, determinaremos la dirección que deseamos darle a la entrevista, y, en segundo lugar, nos habremos permitido dedicar nuestro tiempo a escuchar al cliente. Esto aumenta nuestras probabilidades de poder detectar las verdaderas necesidades del cliente.

BARRERAS QUE IMPIDEN ESCUCHAR CON EFICIENCIA DURANTE LA VENTA

1. 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 evidentes: en primera, el cliente puede decir algo de veras importante mientras estamos distraídos y, en segundo lugar, y aún más importante, nos estamos volviendo escuchas perezosos y éste hábito puede ser difícil de erradicar después. La indiferencia al escuchar no tiene excusa; significa que somos indiferentes a la venta y, de ser así, estamos en el lugar equivocado.
2. La impaciencia puede ser más comprensible, aunque no deja de ser un problema igualmente grave. Nos impacientamos con un cliente lento, o uno que no cesa de hablar, y nuestras ideas empiezan a adelantarse a la conversación. El riesgo aquí está en que no podemos pasar por alto ningún indicio importante que pudiera ayudarnos a la venta. Por lo tanto, debemos observar una estricta disciplina y concentrarnos en lo que diga el cliente, aunque nunca termine de decirlo.
3. El prejuicio. Si permitimos que un prejuicio racial o de otro tipo interfiera con nuestra capacidad de escuchar, estamos en el lugar equivocado y debemos hacer planes para cambiar de trabajo tan pronto

como sea posible. Pero si permitimos que aparezcan prejuicios como la forma de hablar del cliente, sus actitudes o su compañía, tenemos que aprender a controlarlos. Al pensar en el cliente estamos interfiriendo en el proceso de escuchar.

4. La preocupación. Todos somos humanos. 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. Cuando entremos y crucemos la puerta del cliente, debemos dejar todas esas distracciones atrás.
5. El mal uso de las palabras. Este es un problema de doble consecuencia. En primer lugar, 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 segundo lugar, 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. En el segundo caso, tenemos que concentrarnos en mejorar nuestra propia capacidad de expresión y nuestro vocabulario.

Como mejorar los hábitos de escuchar con atención

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

- No interrumpir. Nada anula tanto la comunicación como la interrupción. Al interrumpir la línea de ideas del cliente, interrumpimos también nuestro proceso de escuchar. La interrupción constante da como resultado un cliente que no está dispuesto a hablar. Además, lo más seguro es que el cliente se sienta molesto con nosotros.
- Aprender a escuchar entre líneas. Por lo general hay una discrepancia entre lo que el cliente dice y lo que realmente quiere decir. Es posible que el cliente esté tratando de ocultar un problema en sus operaciones, o que no esté seguro de cuál es el verdadero problema. En cualquier caso, la única forma de determinar el verdadero significado de lo que el cliente está diciendo es escuchar con atención. Escuchamos entre líneas cuando observamos tanto la comunicación no verbal del cliente como la que vemos a nuestro alrededor.

- Concentrarse en desarrollar la capacidad de retención. El tomar demasiadas notas se puede convertir en una "muleta" si confiamos demasiado en ello. Interfiere con nuestra capacidad mental de retener información. Sin embargo, cuando un cliente nos presenta toda una lista de cifras de producción, es posible que nos veamos obligados a tomar notas. En este caso resulta útil. Le indica al cliente que somos personas serias y que nos preocupamos.

- " No desintonizar al cliente". Todos nos hemos encontrado con clientes aburridores o con clientes que no cesan de hablar de temas sin importancia. Es probable que muchas veces hayamos "desintonizado" a estas personas por pensar que no vamos a obtener nada valioso de su conversación. En esto hay dos desventajas: primero, estamos desarrollando hábitos de escuchar con pereza que pueden interferir con información valiosa y segundo, estamos perdiendo información útil. Vimos también en la película que el cliente se puede sentir molesto cuando se da cuenta de que estamos fingiendo interés. Si una conversación se prolonga indefinidamente, podemos, con mucho tacto, llevar al cliente de nuevo al tema que nos interesa con una pregunta guía.

- No adoptar una actitud hostil ni emocional mientras escucha. Podemos ahogar cualquier sonido si dejamos que domine la ira mientras escuchamos a alguien con quien no estamos de acuerdo. En primer lugar, es posible que el cliente no sepa que disintimos: en segundo lugar, si no estamos de acuerdo, habrá tiempo de sobra durante nuestra presentación de ventas para expresar nuestro punto de vista. Si estamos en desacuerdo con relación a algo que no tiene que ver con nuestro negocio, es mejor dejar nuestros sentimientos tácitos.

- Aprender a ignorar las distracciones. No vale la pena de dejarnos distraer por influencias ajenas durante la presentación de ventas. Si estamos bien disciplinados en nuestros hábitos de escuchar, será más fácil anular las distracciones. Es útil recordar que, aunque el ambiente del negocio nos puede distraer, es probable que esté acostumbrado y que a él no le afecte tanto como a nosotros. Es importante reconocer que el saber escuchar es un proceso que requiere autodisciplina. Todas las sugerencias hasta ahora explicadas están orientadas a fomentar la auto- disciplina y se pueden aplicar a nuestras experiencias diarias.

EL CIERRE DE LA VENTA

La capacitación práctica en el campo de las 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, 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.

El cierre de la venta: 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. Por medio de una serie de escenas que describen situaciones comunes en donde se cierran diferentes ventas, y mediante la colaboración de tres importantes consultores en ventas y mercadotecnia, la película demuestra con claridad que el cierre de la venta es el resultado lógico del empleo de destrezas adecuadas de ventas. Los consultores también presentan varias técnicas que ayudan al vendedor a cerrar sus ventas cuando debe tratar con clientes especialmente difíciles.

¿Qué deben hacer los vendedores cuando presienten que es propicio el momento para tomar el pedido?

LA TÉCNICA DE SUPONER EL CIERRE

Se sugiere un sistema que podría ensayar un vendedor, a saber, suponer el cierre. Esta técnica implica que el vendedor dé por hecho que el comprador está dispuesto a comprar, y es una manera útil de verificar hasta qué punto se siente comprometido el cliente. Para que este sistema produzca los resultados esperados, el vendedor debe ser asertivo.

El vendedor se arma de valor y solicita el pedido. El comprador reflexiona y, para sorpresa de ambos, anuncia que está cerrado el trato.

“El cierre consta de una serie de hechos y no de un hecho aislado ”.

ELEMENTOS A CONSIDERAR ANTES DE PROCEDER AL CIERRE

Las habilidades que debe desarrollar y emplear un vendedor, y que hemos visto en EL CIERRE DE LA VENTA son:

- Evaluación del cliente
- Conocimiento de las necesidades del cliente a través del sondeo.
- Vender el beneficio de satisfacer dichas necesidades y .
- Detectar el momento propicio al poco tiempo de haber iniciado el proceso de venta.
- Se enumeran las técnicas que dieron lugar al éxito en las ventas.
- La técnica de Suponer el cierre.
- La técnica del Si...entonces y .
- La técnica del Hecho Inminente.

Por último, el consejo final de estos tres expertos: ***!NUNCA TENGA MIEDO DE SOLICITAR EL PEDIDO!***

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.

Como vender a clientes difíciles: Examina en forma agradable el problema, hace hincapié en las ventas al detalle y en las de mercados industriales. Esta película presenta algunas técnicas para tratar con clientes difíciles y da detalles sobre la psicología: Que los motiva, tanto a ellos como a los vendedores. Se da importancia especial a los cuatro tipos de personalidades "problema". En esta parte presentamos a cuatro clases especiales de personas con quienes se va a encontrar el vendedor común en el mercado al por menor o industrial: el quejumbroso, el sabiondo, el indeciso y el indiferente. Aunque esta "cuadrilla de cuatro" representa una amplia área de conducta, la personalidad humana es demasiado compleja para entender sin un análisis más detallado de los rasgos de conducta o las razones que la enmarcan.

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

COMO VENDER A CLIENTES DIFICILES establece que "...para efectuar una venta hay que 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 humana 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, en diversas ocasiones, 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.

1. El cliente silencioso
2. El lento
3. El manipulador
4. El metódico
5. El desconfiado
6. El obstinado
7. El escéptico
8. El pesimista
9. El impulsivo
10. El discutidor

CLASES DE CLIENTES Y COMO TRATARLOS

EL CLIENTE SILENCIOSO se muestra aquí como el INDIFERENTE. 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: es posible que se le dificulte hablar, que le falte seguridad en sí mismo o que sea del tipo distante o analítico. Si el representante de ventas se enfrenta a un cliente como éste sin tener preparación previa, no va a identificar las razones de su silencio.

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: por ejemplo, hablar de temas inapropiados para el objetivo inmediato del vendedor, pero que ayudan a romper el hielo. En general, se requiere mucha paciencia por parte del vendedor para tratar a un cliente como éste.

1. El LENTO pertenece a la personalidad del INDECISO. La gente difiere la toma de decisiones porque éstas se le dificultan. Más que por indecisión, posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios fácilmente. Los lentos son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones antes de tomar una decisión aunque, de todas maneras, se les dificulte decidir.

Para tratar a una persona como ésta, el vendedor debe ser optimista, seguro de sí mismo 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, aunque se debe evitar que el cliente se sienta insultado. En resumen, el vendedor debe ganarse la confianza del lento antes de tratar de lograr una buena venta.

2. EL MANIPULADOR, que comparte características de personalidad con el SABIONDO, puede ser un individuo enloquecido que va a tratar de invertir las funciones y de venderle al vendedor. En algunos casos, el representante de ventas 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 mejor consejo en este caso es el viejo axioma de ventas: "Sea eficiente, sea breve y váyase". De otra manera, se perderá mucho tiempo.

3. EL CLIENTE METODICO está especialmente caracterizado por ser el SABIONDO de la película. Con frecuencia, 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 vendedor tiene que disminuir su ritmo y el vendedor ha de practicar el arte de escuchar.

4. EL CLIENTE DESCONFIADO no es del tipo de personalidad asertiva; se parece más al INDECISO de la película. Este cliente parece inseguro y busca siempre el consejo y las recomendaciones de los demás antes de tomar una decisión. El vendedor observa cómo el cliente, en ocasiones, consulta a sus colegas que pueden ser expertos en ciertas áreas, mientras que en otros caso lo hace para evitar asumir la responsabilidad. El cliente tal vez tenga una fuerte necesidad de asociarse debido a una falta de seguridad en sí mismo. También puede ser dependiente por miedo al fracaso que paraliza la capacidad de actuar.

El vendedor tiene que darle seguridad al cliente mostrándole que lo comprende, con explicaciones sencillas y con sinceridad. Después de crear una relación de confianza, puede darla más seguridad usando hechos concretos, como los resultados de pruebas, materiales y testimonios.

5. EL CLIENTE OBSTINADO tiene características comunes con el SABIONDO de la película. Cree que conocer todas las respuestas, toda la información sobre la compañía del vendedor y el producto (aún antes de la presentación) y pretende controlar la entrevista. Cree que sólo sus juicios, opiniones y predicciones son correctos... y considera negativos cualquier sugerencia o consejo del vendedor. Toda persona tiene la necesidad de lograr algo: de vencer obstáculos, de ejercer algún dominio y de ser reconocido por lo que ha hecho. Algunas veces esta necesidad se puede manifestar en el individuo con una actitud en beneficio propio por una tendencia a esperar alabanza y respeto o a buscar distinciones; es decir de atraer atención sobre sí mismo. Por lo tanto, se entiende que esta persona tenga una necesidad tan fuerte de dominar una venta.

En estos casos, 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. En consecuencia se le permite controlar la entrevista ya que presenta hechos con un propósito bien definido. Es necesario mostrar una actitud tolerante porque el conflicto de personalidades, puede resultar contraproducente y costoso.

6. EL CLIENTE ESCEPTICO tiene cualidades comunes con las del SABIONDO. Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de una manera similar a el OBSTINADO en la necesidad de dominar. Pero, en lugar de mostrar que conoce todas las respuestas, se limita a rechazar la información que le presentan y da muestra de un temperamento negativo.

El vendedor debe actuar con cuidado y hacer afirmaciones que no vayan contra sí mismo. Si deja que el escéptico lo atrape en sus exageraciones, perderá credibilidad. Si hace hincapié en los hechos y actúa de manera lógica y abierta sobre el producto (ya que ningún producto es perfecto) podrá manejar mejor al cliente, mantener su credibilidad y controlar la entrevista.

7. EL CLIENTE PESIMISTA tiene algunas de las características del QUEJUMBROSO de la película. 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; pero no importa el tema que sea, el caudal de información será su respuesta pesimista a la tensión y su manera de desahogarse. Si plantea preguntas con tacto, el vendedor se sorprenderá al descubrir las razones ocultas detrás de la situación del pesimista, que pueden no tener nada que ver con lo que se ha estado diciendo. Es responsabilidad del vendedor asumir el papel optimista permaneciendo tranquilo, actuando con tacto y ofreciéndole consuelo e ideas constructivas.
8. EL CLIENTE IMPULSIVO tiene cualidades que también se encuentran en el QUEJUMBROSO de la película. Generalmente habla rápido, con brusquedad y muestra cambios igualmente repentinos. Como necesita dominar y acumular logros, actúa de modo imprevisible, lo cual contribuye a mantener un descontrol en los demás. Aunque es difícil saber con certeza por qué lo hace, parece que por el orgullo en su manera de actuar.
9. EL CLIENTE IMPULSIVO tiene cualidades que también se encuentran en el QUEJUMBROSO de la película. Generalmente, habla rápido, con brusquedad y muestra cambios igualmente repentinos. Como necesita dominar y acumular logros, actúa de modo imprevisible, lo cual contribuye a mantener un descontrol en los demás. Aunque es difícil saber con certeza por qué lo hace, parece ser que por el orgullo en su manera de actuar.
10. EL DISCUTIDOR tiene rasgos comunes con el QUEJUMBROSO. Este cliente querrá iniciar una discusión: contra la compañía y el producto. Además, se pondrá en favor de la discusión como una

persona inferior y de la que se puede abusar. 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.

NO INTERRUMPA, ESCUCHE

Si el vendedor interrumpe sólo logrará irritar al cliente. Quizá no haya entendido lo que el comprador quiso decir, especialmente si éste no tiene la facilidad de la palabra. Si lo hace, habrá perdido la venta y no habrá descubierto la razón real de la objeción.

NO SE EXTIENDA DEMASIADO EN LAS PREGUNTAS Y LAS OBJECIONES

Algunas veces, el conocimiento profundo del tema puede hacer que el vendedor se extienda demasiado en sus respuestas a las objeciones, lo cual aumentará la resistencia del cliente. Siempre evalúe una pregunta antes de contestarla y recuerde que el cliente suele quedar contento con respuestas cortas y sencillas.

EVITE LAS DISCUSIONES

Muy pocas veces, uno de los que discute logra convencer al otro: las discusiones sólo producen una actitud defensiva. Aunque el vendedor cree tener la razón, si permite que surja la discusión, habrá perdido la venta porque, generalmente el que pelea no vende.

NO SE MUESTRE SUPERIOR

Esto desilusiona al cliente rápidamente.

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.

Después de cada respuesta que el vendedor dé al cliente, se debe hacer esta pregunta mental:

¿Fui claro en mis explicaciones?



MANUAL PARA LA FUERZA DE VENTAS

Vendedor

Nombre y firma de recibido

Fecha: _____

La información contenida en éste manual es CONFIDENCIAL y para uso exclusivo del personal de SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V. El manual está restringido al vendedor. Queda Estrictamente Prohibida la divulgación, copia y uso no autorizado o inapropiado del contenido de cualquier parte o totalidad de este manual con personas EXTERNAS e INTERNAS a la empresa.

INDICE TEMÁTICO

INTRODUCCION

OBJETIVO DEL MANUAL

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

DESARROLLO Y EXPLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE SABTAH BANQUETES S.A DE C.V

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

HISTORIA DE LA EMPRESA

MISIÓN

VISION

FILOSOFIA

MISION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

CARACTERISITICAS DEL PRODUCTO

IMPORTANCIA DEL VENDEDOR PARA SABTAH BANQUETES S.A DE C.V

CONOCIMIENTO DEL MERCADO

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

TÉCNICA DE VENTAS

TÉCNICA QUE EL VENDEDOR DEBE UTILIZAR EN LA VENTA

CLINICA DE VENTAS

DESARROLLO DE LA TÉCNICA DE VENTAS QUE NUESTRA FUERZA DE VENTAS DEBE
UTILIZAR

INTRODUCCIÓN

En este manual de operaciones básicas encontraras una guía para hacer tu trabajo de una manera más eficiente. El manual enseña como se debe operar en instituciones educativas para alcanzar niveles de ejecución y servicio de alta calidad.

Como ejecutivo de venta encargado, serás el líder del equipo SABAHT Banquetes que labora en instituciones educativas y un ejemplo a seguir para los miembros del equipo. Es una gran responsabilidad que tendrás basada en la calidad de tu trabajo y tus habilidades.

Pretendemos con este manual, buscar satisfacer al cliente final con nuestros servicios. Lo que se logra aplicando la vanguardia y alta calidad que nosotros brindamos.

Mantente alerta y no te limites a las actividades y sugerencias que este manual te brinda. Adicionalmente agradeceremos tus ideas y comentarios para enriquecer y mantener las buenas relaciones y el trabajo en equipo.

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades en el ejecutivo de venta participante para facilitarle un adecuado desempeño como en sus actividades. Este manual esta orientado en apoyar el desarrollo de las actividades necesarias del ejecutivo de venta para coordinar sus tareas, con el fin de que puedan analizar tomar decisiones y ventas exitosas.

¿QUIÉN ES UN EJECUTIVO DE VENTAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS?

Es un asesor que por sus características se identifica como coordinador de equipo, por lo tanto dirige y coordina los esfuerzos de la empresa para la satisfacción de las necesidades del cliente

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



El socio mayoritario: Es el supervisor del **Gerente de Ventas**, se encarga de mantener buenas relaciones con cada miembro de la empresa y en caso de ausencia del Gerente de Ventas podrá contactar directamente con los **ejecutivos de venta**.

Como ejecutivo de cuenta reportarás todo al Gerente de Ventas.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

DESARROLLO Y PROCEDIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE SABAHT BANQUETES S.A DE C.V

Las políticas de venta en una empresa son de vital importancia ya que gracias a estas, cada miembro de la organización se apoya y basa para la realización de una actividad, así como, también el cliente conoce sus derechos y obligaciones para con la empresa. Todas son flexibles dependiendo del campo en el que se determinan, también cabe mencionar que las políticas que se proponen son en base a cada servicio que SABAHT ofrece tanto para el cliente como para sus miembros.

- Respeto hacia la competencia. Para Sabaht es indispensable que su fuerza de ventas se dedique a ofrecer sus servicios, sin la necesidad de desprestigiar a la competencia.
- Adecuada presentación para lograr una mejor imagen con el cliente. La imagen que el ejecutivo de ventas representa con el cliente es el reflejo de la seguridad y seriedad de la empresa, por lo tanto, nuestra fuerza de ventas vestirá formalmente para la ocasión que se le requiera.
- Facilidad de adaptación a las necesidades del cliente. En algunas ocasiones el cliente pide un elemento adicional al paquete que se le ofrece, si esto es redituable para la empresa y el usuario se puede incluir dentro del servicio.
- Cada evento se cubre por un ejecutivo. La coordinación y organización de una fecha vendida se tiene que cubrir por el ejecutivo con el que el cliente firmo el contrato, teniendo como responsabilidad la selección de elementos y cobertura del evento.
- El servicio se ofrece con puntualidad. La fuerza de ventas le debe hacer saber al cliente del compromiso mutuo y la puntualidad equitativa en cuanto a pagos y servicios ofrecidos.
- Es un orgullo trabajar con gente capacitada. Hablar de Sabaht es decir calidad absoluta, gracias a su innovación constante y a su fuerza de ventas comprometida con la empresa.
- El cliente siempre tiene la razón siempre y cuando sea negociable. Algunas veces el cliente puede exigir mas de lo que la empresa puede dar, es por esto, que si existe una exigencia mayor a lo que Sabaht ofrece se debe hacer un balance para saber si es posible cumplir con el cliente.
- El cliente puede elegir los elementos de su evento. Debido a que el usuario disfruta de la fiesta (evento) el es el indicado para elegir todos los elementos que lo van a conformar, el ejecutivo le ayudara a seleccionarlos.
- En el evento el cliente debe disfrutar de su fiesta. En la fecha determinada de la fiesta el ejecutivo deberá estar pendiente de cada uno de los detalles que al momento sucedan, con esto el usuario se encarga de disfrutar su evento sin quedar exento de cualquier responsabilidad.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

HISTORIA DE LA EMPRESA

Sabaht Banquetes S.A de C.V se estableció el día 18 de marzo de 2004. Somos una empresa comprometida con la calidad, el buen servicio y la satisfacción absoluta de nuestros clientes.

El nivel directivo esta conformado por los siguientes socios: Carlos Santos Ortiz, Antonio González Reyes, Luis Fernando Sánchez, Eduardo Maya Hernández.

Sabaht Banquetes S.A de C.V se caracteriza por ser una empresa responsable, confiable, manteniendo una buena relación con todos sus proveedores y por lo tanto con sus clientes.

MISION

Ofrecer servicios de asesoría y organización de cualquier tipo de evento social, con alta calidad a nuestros clientes, contando con lo más vanguardista del mercado.

VISION

Ser una empresa líder en la asesoría y organización de cualquier tipo de evento social para lograr el éxito: pensando siempre en las metas comunes de nosotros y nuestros clientes.

FILOSOFIA

Pensamos que la calidad y el servicio son el éxito para los clientes y nuestra empresa.

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Comercializar nuestros servicios de banquetes para todo tipo de evento social, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

CARACTERISITICAS DEL PRODUCTO

Es muy importante que todos los que trabajamos en esta empresa, pero principalmente nuestra fuerza de ventas, tengamos verdadero cariño por nuestros productos para conocerlos, impulsarlos y cuidemos su calidad.

Sabaht Banquetes S.A de C.V ofrece servicios de asesoria y organización de eventos sociales de todo tipo, contando con los salones más vanguardistas en la zona metropolitana tales como son:

- BANQUETES AMBROSIA
- SALON DEL BOSQUE
- AMBROSIA DEL BOSQUE
- AMBROSIA LIBANÉS
- SHERATON CENTRO HISTÓRICO
- CASINO TLALPAN
- REAL CLUB ESPAÑA
- JARDINES Y SERVICIOS A DOMICILIO
- RESTAURANTE DEL LAGO
- HACIENDA DE SAN ANDRES

SABAHT BANQUETES integra dentro de sus servicios los siguientes elementos:

- Comida
- Vajillas
- Mantelería
- Sillas
- Mesas
- Carpas
- Estrados
- Meseros
- Chefs
- Cocineros
- Galopinas
- Capitanes
- Seguridad
- Valet parking

SABAHT BANQUETES S.A. de C.V. cuenta con un excelente servicio de decoración, con flores naturales de temporada, flores artificiales, globos y gripos musicales. .

Los diversos grupos musicales con los que cuenta SABAHT, son elegidos de acuerdo a la elección de nuestros clientes, tomando en cuenta la cantidad de integrantes y el presupuesto.

- MARIACHIS
- VIOLINES
- CUARTETOS DE JAZZ
- ORGANISTAS
- ARPAS
- TRIOS

Los paquetes con los que cuenta SABAHT se describen a continuación:

PAQUETE DE GALA

- Renta de salón para el evento por siete horas efectivas, una hora de recepción, una hora de desalojo, así como licencias y permisos.
- Alimentos: Cena menú en cuatro tiempos; entrada, crema o sopa, plato fuerte, postre, café, desayuno o comida para graduados (según el salón elegido con sonido y una botella de ron o tequila por mesa), 10 cenas de cortesía y prueba de menú para cuatro personas.
- Bebidas: Descorche libre, refrescos de cola, dieta, toronja, agua mineral y agua quinada. Jugos de línea, naranja, toronja, manzana, uva, tomate y piña. 1 botella de ron, brandy o tequila por mesa; brindis con champagne en ceremonia. (Bacardi Solera, Appleton Special, Tequila 100 años o Jimador).
- Ambiente musical: 2 grupos musicales fabulosos, portería con efectos de luces, versatilidad en las diferentes modalidades de música producción para amenizar el momento (batucada brasileña, tropical, grupera, carnaval, con globos, silbatos, penachos, turbantes, lentes fluorescentes, mechudos, gorritos, sombreros, etc.). Violines, cuarteto de jazz o saxofonista durante la cena y una hora de mariachis.
- Decoración: Vajilla y cristalería de lujo, mantelería estampada importada, candelabros en alto con velas por mesa, arreglos florales naturales por mesa y reflectores en la ceremonia de diplomas.
- Souvenir: Un vaso satinado por asistente, un agitador grabado por asistente, tres ceniceros satinados por mesa, un video por graduado en formato DVD.
- Papelería: Preboletos, boletos, invitaciones (1 invitación por cada 4 boletos), menús impresos por mesa, reservados de mesa, plano de distribución de mesas.
- Servicios: Edecanes para la recepción de invitados, maestro de ceremonias profesional, 1 mesero por mesa, capitanes y meitres, boleteros, guardarropa y seguridad privada. (valet Parking no incluye la tarifa de estacionamiento).
- Accesorios: Misa con el costo total cubierto, figura de hielo con iluminación con el logotipo de la escuela o carrera.

PAQUETE DE LUJO:

- Renta de salón para el evento por siete horas efectivas, una hora de recepción, una hora de desalojo, así como licencias y permisos.
- Alimentos: Cena menú en cuatro tiempos; entrada, crema o sopa, plato fuerte, postre, café, tornafiesta durante el mariachi, desayuno o comida para graduados (según el salón elegido con sonido y una botella de ron o tequila por mesa), 10 cenas de cortesía y prueba de menú para cuatro personas.
- Bebidas: Descorche libre, refrescos de cola, dieta, toronja, agua mineral y agua quinada. Jugos de línea, naranja, toronja, manzana, uva, tomate y piña. 2 botellas de ron, brandy o tequila por mesa; 1 botella de vino tinto o blanco por mesa, brindis con champagne en ceremonia, vinos especiales en la mesa de honor.
- Ambiente musical: 2 grupos musicales fabulosos, portería con efectos de luces, versatilidad en las diferentes modalidades de música producción para amenizar el momento (batucada brasileña, tropical, grupera, carnaval, con globos, silbatos, penachos, turbantes, lentes fluorescentes, mechudos, gorritos, sombreros, etc.). Violines, cuarteto de jazz o saxofonista durante la cena y una hora de mariachis, pirotecnica en frío.
- Decoración: Vajilla y cristalería de lujo, mantelería estampada importada, candelabros en alto con velas por mesa, arreglos florales naturales por mesa y reflectores en la ceremonia de diplomas.
- Souvenir: Un vaso satinado por asistente, un agitador grabado por asistente, tres ceniceros satinados por mesa, un video por graduado en formato DVD, pin de plata para cada graduado.
- Papelería: Preboletos, boletos, invitaciones (1 invitación por cada 4 boletos), menús impresos por mesa, reservados de mesa, plano de distribución de mesas.
- Servicios: Edecanes para la recepción de invitados, maestro de ceremonias profesional, 1 mesero por mesa, capitanes y meitres, boleteros, guardarropa y seguridad privada. (valet Parking no incluye la tarifa de estacionamiento).
- Accesorios: Audiovisual (anuario digital, proyectado en pantalla gigante), misa con el costo total cubierto, figura de hielo con iluminación con el logotipo de la escuela o carrera.

Aunado a todo esto la fuerza de ventas debe dar un seguimiento y cobertura completa a cada evento de nuestros clientes, así como ayudar en la selección de cada elemento que se necesite para la organización y realización del evento.

IMPORTANCIA DEL EJECUTIVO DE VENTA PARA SABAHT BANQUETES S.A DE C.V

El buen ejecutivo de ventas es la persona que refleja la imagen de la empresa ante los clientes, su trabajo empieza realizando las visitas para la prospección de clientes, siendo disciplinado, puntual, responsable, amable, integro, honrado, obteniendo con esto las ventas mas altas posibles al menor costo y proporcionando un servicio que satisface las necesidades de los clientes, la empresa y el mismo vendedor.

CONOCIMIENTO DEL MERCADO

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

ANÁLISIS DEL MERCADO

SABAHT, es una empresa dedicada a brindar servicios de banquetes de asesoría y organización de cualquier tipo de evento social o empresarial, sus principales clientes son las instituciones educativas que cuentan con alumnos que se van a graduar de cualquier carrera, de los más importantes podemos mencionar: Universidad la Salle, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Autónoma de México, Escuela Bancaria Comercial, U.V.M., ubicadas en la Ciudad de México, abarcando solamente el Distrito Federal y área conurbada. SABAHT BANQUETES cuenta con una oficina ubicada en la calle de Zempoala, Núm,303 PB 1, Col. Narvarte, C. P. 03020, México, D.F.

INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE: Industria de Restaurantes y alimentos condimentados según la **Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados (CANIRAC)**, Los antecedentes históricos de la fundación de la CANIRAC se remontan al 13 de Junio de 1949, cuando ocho entusiastas restauranteros decidieron solicitar a la Secretaria de Economía la Constitución formal. Nueve años más tarde, el 4 de octubre de 1958 queda constituida conforme a la ley de las Cámaras de Comercio y reestructurada de acuerdo a la ley de Cámaras empresariales y confederaciones en 1997.

Dichos establecimientos mercantiles pueden ser:

Restaurantes
Comedores y Cocinas Industriales
Loncherías
Cafeterías
Rosticerías
Ostionerías
Taquerías
Antojarías
Cenadurías
Cocinas Económicas
Fondas
Fuentes de Sodas
Hamburgueserías
Hosterías
Juglerías
Pizzerías
Pozolerías
Tamalerías



Servicios de Banquetes y Establecimientos similares

Excepción de vendedores ambulantes

Las personas físicas y morales que en la República Mexicana se dediquen principalmente a la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo establecimiento o fuera de este.

Y que en forma accesoria podrán, cuando cuenten con la licencia o permisos necesarios, expender bebidas alcohólicas al copeo, presentar variedad, música viva y, en su caso, permitir el baile a su clientela (Artículo 2° del Estatuto de CANIRAC).

SEGMENTACION DE MERCADOS

El segmento de mercado a donde se dirigirá es el siguiente:

- Hombres y mujeres de 18 a 30 años
- Sean casados y/o solteros
- Estudiante que cursen los últimos semestres de nivel superior y medio superior de cualquier carrera
- Que vivan en el Distrito Federal y área conurbada
- Que deseen una buena calidad, seguridad, confiabilidad y comodidad al adquirir el servicio.

APOYOS OPERATIVOS

1. Tecnología: Para SABAHT, banquetes es muy importante estar a la vanguardia de cualquier tipo de elementos que se utilicen para ambientar cualquier evento por ejemplo siempre está al pendiente del tipo de música que está de moda en ese momento, el menú, la mantelería, los efectos especiales, etc.
2. Situación de usuario: El usuario al que se dirige es a estudiantes de todas las carreras, que tengan la necesidad de tener una fiesta de graduación.
3. Capacidades de los clientes: El usuario que vamos a servir se le brinda el servicio de banquetes donde incluye desde la selección del salón, pasando por el menú y hasta la souvenir, invitaciones, vasos, etc.

ENFOQUES DE COMPRA

1. *Naturaleza de las relaciones existentes:* SABAHT, ya tiene un grupo selecto de instituciones educativas a las que va directamente a ofrecerles el servicio ya que han sido recomendadas por otras clientes que contrataron los servicios de SABAHT y quedaron satisfechos.
2. *Políticas de compra generales:* Cuando el cliente decide contratar los servicios de SABAHT, de inmediato se firma un contrato donde se estipulan las cláusulas con las que el cliente debe de tomar en cuenta y ya que el cliente las acepta se trabaja bajo las condiciones de dicho contrato.
3. *Criterios de compra:* SABAHT, siempre brinda los servicios para aquellos clientes que solamente busquen calidad.

CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA DIRECTA

- Agencias de Banquetes que visitan las escuelas. Dentro de la industria existen diferentes tipos de empresas que se dedican a la misma labor que realiza Sabaht Banquetes S.A de C.V es importante para nosotros poder conocer todos los servicios que ofrecen para así poder superar a la competencia, estas agencias se dedican a prospectar clientes en las escuelas, ofrecer sus servicios, y con esto ganar mercado el cual puede ser potencial para nosotros.



- Salones de fiestas, recintos, hoteles, restaurantes, hoteles y jardines. Para Sabaht Banquetes S.A de C.V es importante conocer que sus proveedores de lugares para realizar sus eventos se pueden convertir en su misma competencia directa, ya que al dedicarse de igual manera a la organización de eventos tienen la misma experiencia que cualquier agencia de banquetes, los clientes en ocasiones eligen este tipo de lugares sin involucrarse con ninguna empresa de organización de eventos para ahorrarse algunos gastos que les son innecesarios, son los salones a los que acuden más la gente y que quedan satisfechas por los servicios que les brindan. también son los más pedidos por las recomendaciones que tienen y los medios publicitarios que utilizan para darse a conocer. ofrecen más de lo que prometen y por esta razón, la gente los recomienda.



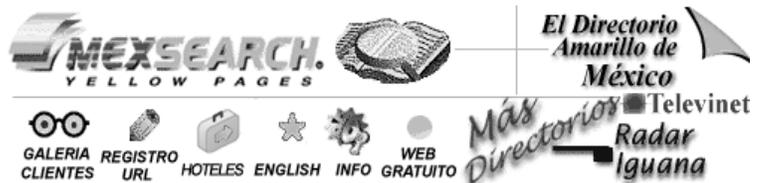


- **Mismas escuelas que organizan los eventos para los alumnos:** las mismas escuelas con el fin de ahorrarle costos a los alumnos y brindarles mayor comodidad, la institución organiza el evento siendo más accesible, así el alumno puede seleccionar mejor esta opción.



COMPETENCIA INDIRECTA

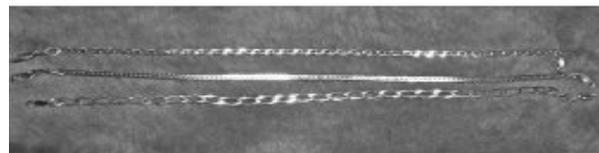
- **Agencias de viajes.** En algunas ocasiones los clientes que se prospectan en las escuelas prefieren contratar un viaje que les brinde satisfacción y cubra la necesidad de festejar su graduación (evento social) y no aceptan los paquetes de fiesta, debido a esto para Sabaht Banquetes se convierten en un competencia indirecta ya que no ofrecen el mismo servicio pero si cubren la misma necesidad.



- Bares y Discotecas (Antros). Al igual que las agencias de viaje los bares y discotecas brindan servicios diferentes que la empresa pero cubriendo la misma necesidad de festejar alguna acontecimiento en la vida de nuestros clientes, por lo tanto, se convierten en competencia para Sabaht ya que roban parte del mercado que podría consumir nuestro servicio.



- **Regalos y obsequios:** los clientes potenciales algunas veces prefieren tener un regalo por parte de algún miembro de la familia en lugar de una fiesta de graduación por ejemplo: desde un automóvil, dinero, ropa, etc. Con esto SABAHT pierde mercado y se convierte en una competencia indirecta.



CLINICA DE VENTAS

Sabaht Banquetes S.A. de C.V, ofrece servicios de asesoría y organización de eventos sociales, los clientes que visitamos son en gran cantidad personas que tienen como evento próximo su graduación, las escuelas es el mercado que mas rendimiento ofrece a la empresa.

Para realizar una venta se requiere tener el conocimiento absoluto de los paquetes que ofrecemos, así como, también existen ventas de eventos particulares. Las clínicas de ventas que se sugieren son **grupal y personal**.

Para la clínica de ventas grupal: Se recomienda el siguiente procedimiento, en este curso de capacitación necesitamos a una persona que funja como vendedor y deberá exponer su servicio a su grupo de clientes.

- Saludo (Buenos días, tardes o noches según sea el caso)
- Presentación del ejecutivo de ventas (Su nombre y el de la empresa)
- Felicitación al grupo de graduados
- Solicitar una lluvia de ideas
- Presentación de paquetes (dependiendo de la lluvia de ideas se dan los 2 paquetes)
- Manejo de dudas
- Mostrar video
- Dudas
- Mostrar catalogo de fotos
- Manejo de objeciones
- Solicitud con el representante (de la mesa de graduados)
- Firma de contrato

Para la clínica de ventas personal, en todos los casos los clientes nos visitan directamente en la oficina y se recomienda el siguiente procedimiento, en este curso de capacitación necesitamos a una persona que funja como vendedor y deberá exponer su servicio a los clientes que se presenten en este caso necesitamos a 3 personas (Papá, mamá y quinceañera).

- Saludo (Buenos días, tardes o noches según sea el caso)
- Presentación del ejecutivo de ventas (Su nombre y el de la empresa)
- Felicitación
- Solicitar una lluvia de ideas
- Presentación de paquetes (dependiendo de la lluvia de ideas se da mas énfasis a cualquiera de los 2 paquetes)
- Manejo de dudas
- Mostrar video
- Dudas
- Mostrar catalogo de fotos
- Manejo de objeciones
- Verificar fechas de eventos vendidos y comparar con la fecha que se requiere
- Firma de contrato

TÉCNICA DE VENTAS

TÉCNICA QUE EL VENDEDOR DEBE UTILIZAR EN LA VENTA

Para generar ventas Sabaht Banquetes S. A de C. V, utiliza la técnica de ventas AIDA (ATENCIÓN, INTERÉS, DESEO Y ACCIÓN) que es una estrategia empleada en ventas para conseguir una respuesta favorable en el consumidor.

Se trata de que el ejecutivo de venta, primero debe captar su atención sobre el producto. Para crear interés el ejecutivo de venta debe invitar al grupo de graduados a observar el material de apoyo con el que se respalda (audiovisual, fotos, trípticos, etc.)

El ejecutivo de ventas comienza a mostrar el material de apoyo al cliente, el cual conoce salones, iglesias, arreglos florales, mantelería, papelería, cristalería, así como se muestra un video para que se aprecie con mayor detalle la creatividad y calidad de los eventos que organiza Sabaht. Creando así deseo por pertenecer a un evento.

Para llegar a la acción o cierre de venta se da un tiempo determinado de 4 días para volver a hacer una visita con nuestros prospectos y realizar el cierre de la venta. El ejecutivo de ventas se tiene que asegurar de firmar el contrato con el cliente, con la fecha y lugar en donde se realizara el evento, siendo este antes verificado con la empresa. De que no este ocupado por ningún otro servicio.

Así mismo el ejecutivo de venta tiene que estar capacitado para emplear cada uno de los procedimientos que la técnica contiene.

El servicio que ofrecemos es para que el usuario tenga un grato recuerdo de su evento, por lo tanto nuestra labor de venta tiene que estar encaminada a generar este recuerdo en base a los eventos que organizamos.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA TECNICA DE VENTAS A.I.D.A

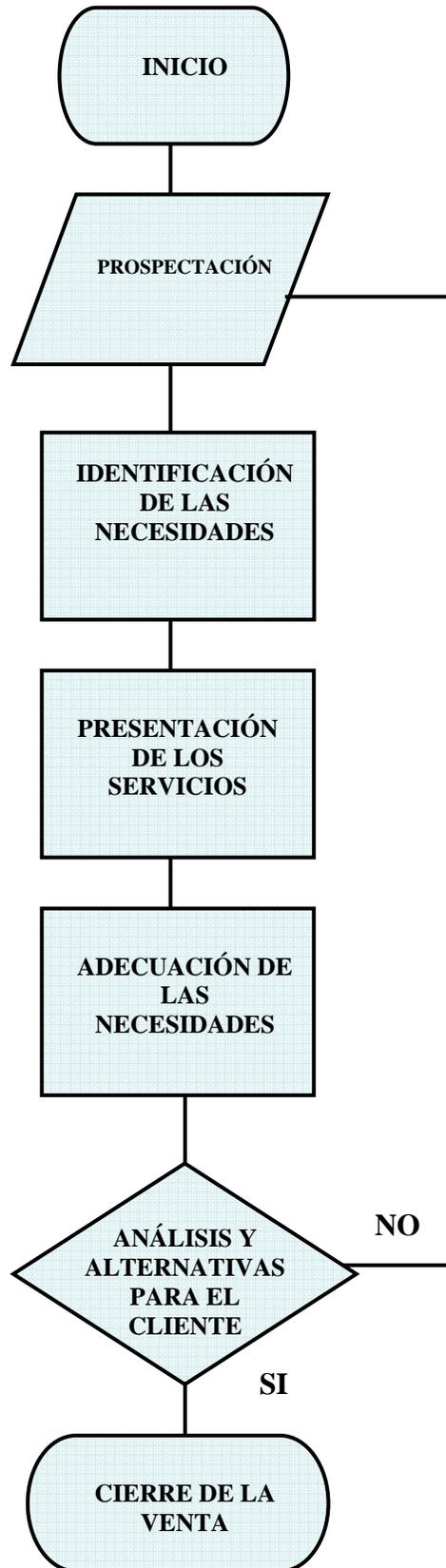
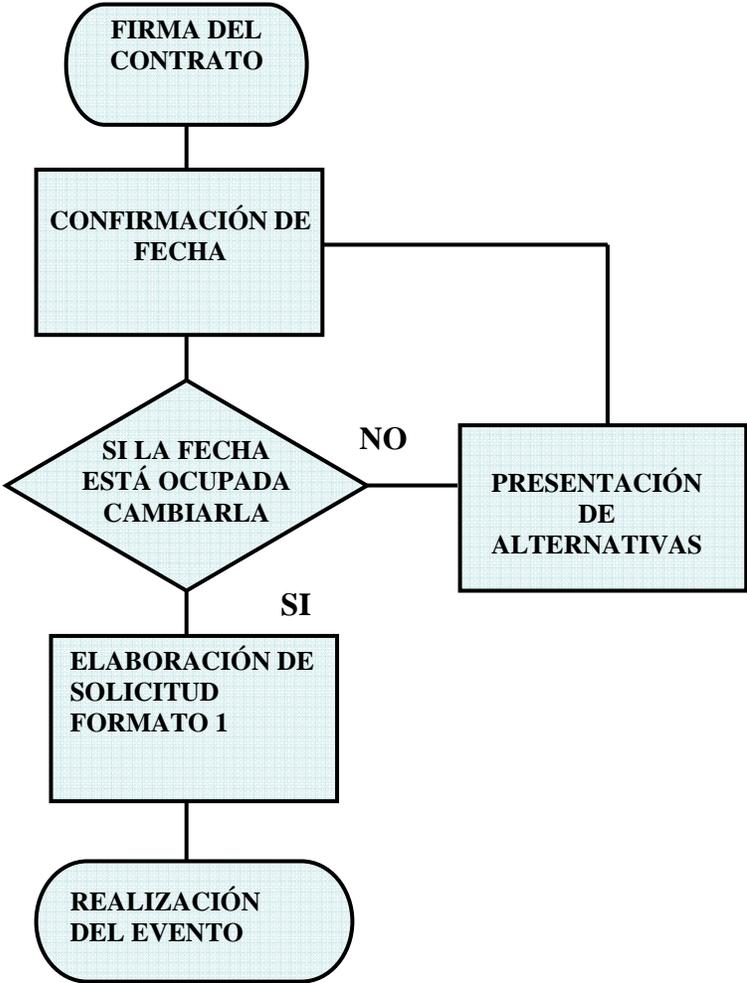


DIAGRAMA DE SERVICIO DE POST-VENTA

Para la organización y realización de un evento es necesario la elaboración de procesos para la selección de elementos que lo van a conformar.

El primer paso después de la firma de contrato es la confirmación de la fecha que el cliente eligió, para el día de su evento; si está ocupada se ofrecen alternativas de fechas o lugares disponibles, se confirma que la fecha no está ocupada o se cambia, continuamos el proceso con la elaboración del formato 1 (formato de reservación del evento).



FORMATO 1

SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.

FORMATO DE RESERVACION DEL EVENTO



México, D.F., a _____ de _____ de 200 ____.

FECHA DEL EVENTO: _____

LUGAR: _____

FECHA DE COMIDA DE CORTESIA: _____

CAPITANES: _____

MESEROS: _____

TOTAL: _____

TIPO DE BEBIDA: _____

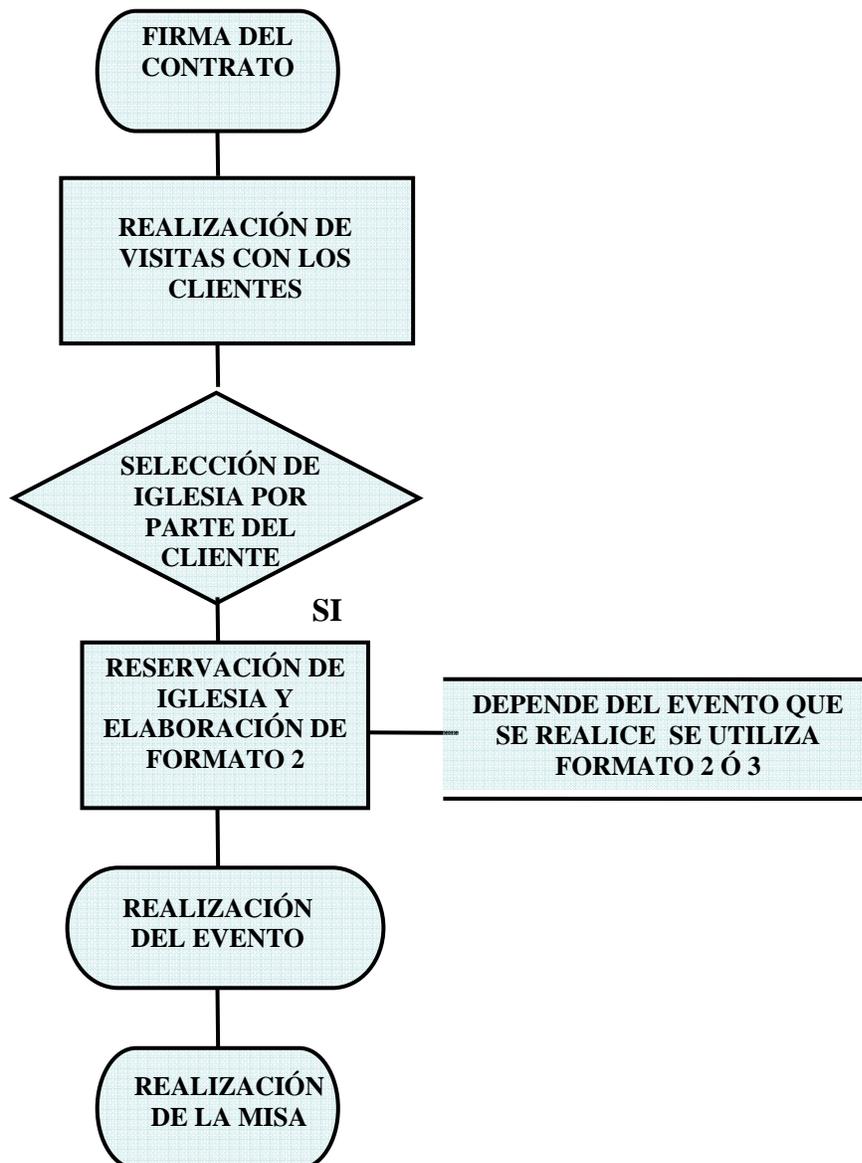
CANTIDAD DE BOTELLAS: _____

COSTO DEL VENTO: _____

EJECUTIVO DE CUENTA RESPONSABLE:

DIAGRAMA DE RESERVACION DE IGLESIA (EN SU CASO)

Ya que se confirmó el lugar, fecha y hora del evento, el siguiente paso es la visita a las iglesias más cercanas al banquete, se dan cinco opciones al cliente el cual deberá elegir en un plazo de dos días el recinto seleccionado; para realizar la reservación del evento religioso elaborando el formato 2, 3 (formato de solicitud de misa para graduados u otro evento particular).



FORMATO 2

**SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.
FORMATO DE SOLICITUD DE MISA**



FECHA DE SOLICITUD: _____

FECHA DEL EVENTO: _____

IGLESIA: _____ **HORA:** _____

TIPO DE EVENTO: _____

EJECUTIVO DE CUENTA: _____

SOLICITADA A: _____

COSTO TOTAL: _____

OBSERVACIONES: _____

FORMATO 3

**SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.
FORMATO DE SOLICITUD DE MISA PARA GRADUACIONES**



FECHA DE SOLICITUD: _____

FECHA DEL EVENTO: _____

IGLESIA: _____ **HORA:** _____

ESCUELA: _____ **CARRERA:** _____

EJECUTIVO DE CUENTA: _____

SOLICITADA A: _____

COSTO TOTAL: _____

OBSERVACIONES: _____

Dentro de los paquetes que Sabaht ofrece, existe un anuario o video de fotos de (los) anfitriones del evento para transmitirlo el día del evento, por lo tanto, nos debemos de hacer cargo de solicitar el equipo audiovisual con el que cuenta el lugar del evento.

Entonces se tiene que elaborar el formato 4 (formato de reservación de audiovisual del lugar del evento) y se tiene que verificar que está en buenas condiciones para utilizarlo del día del banquete posteriormente se tiene que entregar de la misma manera que lo recibimos.



FORMATO 4

SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.

FORMATO DE AUDIOVISUAL



México, D.F., a _____ de _____ de 200____.

FECHA DEL EVENTO: _____

LUGAR DEL EVENTO _____

EJECUTIVO RESPONSABLE: _____

HORARIO: DE: _____ **A** _____.

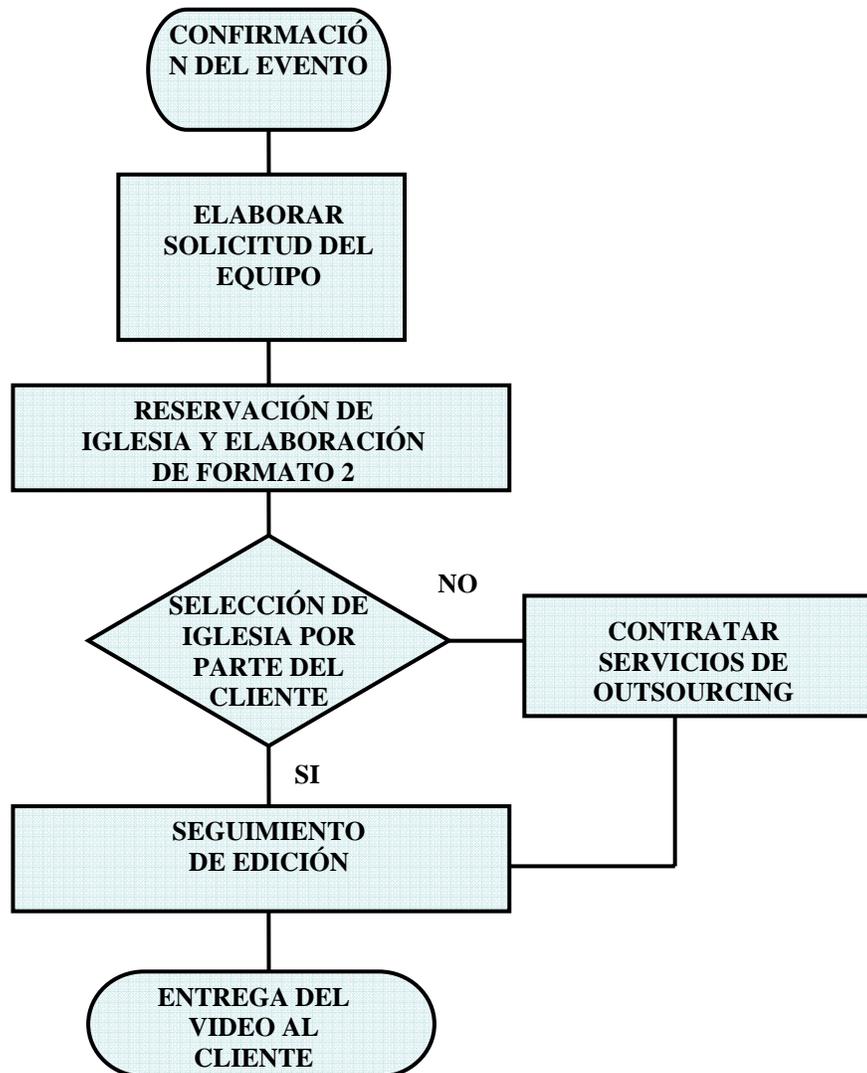
COSTO TOTAL A PAGAR: _____

NOMBRE Y FIRMA

RESERVACION DEL EQUIPO DE VIDEO DE SABAHT

En todos los eventos se entrega un video del banquete el cual es grabado y editado por el departamento de video de Sabaht, para esta actividad el ejecutivo de venta, debe reservar fecha, lugar y hora del evento en el departamento de video para confirmar que esté disponible. En caso de no estarlo se contrata a una persona que lo pueda cubrir. Se elabora el formato 5 (formato de reservación del equipo de video de Sabaht).

Se realiza la filmación el día del evento, se debe dar un seguimiento de la edición y se le confirma al cliente en que fecha serán entregadas las copias de su video.



FORMATO 5

SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.

FORMATO DE VIDEO



AUDIOVISUAL () DVD ()

EJECUTIVO DE CUENTA: _____

LUGAR Y FECHA DEL EVENTO _____

TIPO DE EVENTO: _____

CANTIDAD DE COPIAS / FOTOS: _____

FORMATO DEL VIDEO: _____

OBSERVACIONES: _____

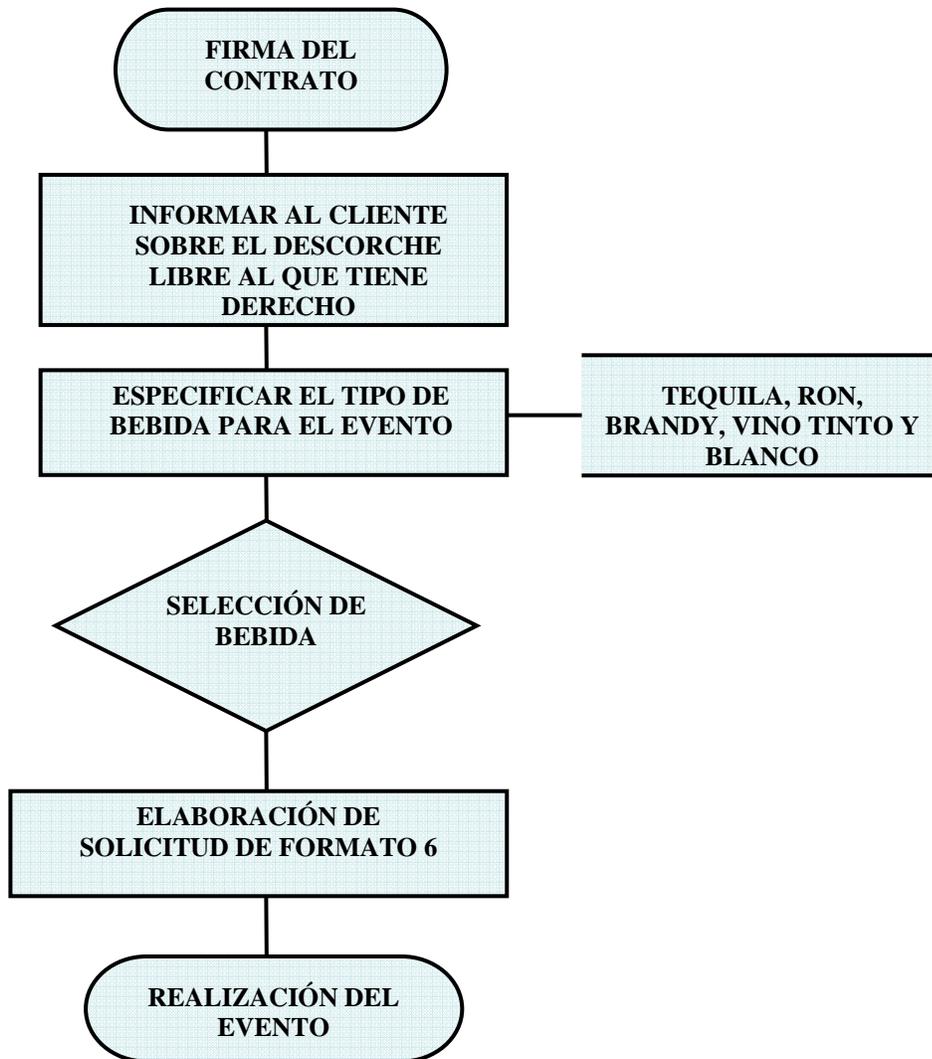
FECHA DE LA ENTREGA: _____

RECIBIDO: _____

RESERVACION DE BEBIDAS (EN SU CASO)

Siempre que hay una fecha reservada, se le informa al cliente que tiene derecho a descorche libre durante todo el evento y el salón está obligado a proporcionar todas las bebidas para acompañar lo que el cliente lleve el día del evento, así como también dependiendo del tipo de paquete que seleccione para el evento se le pondrá en la mesa una o dos botellas (tequila, ron, brandy, vino tino y blanco).

Esta decisión la determina el cliente y proseguirá a llenar el formato 6 (Formato de bebidas) para saber lo que se va a servir el día del evento.



FORMATO 6

SABAHT BANQUETES S.A. DE C.V.



FORMATO DE BEBIDAS

México, D.F., a _____ de _____ de 200_____.

EJECUTIVO DE CUENTA: _____ **LUGAR:** _____

TIPO DE BEBIDA: _____

CANTIDAD: _____

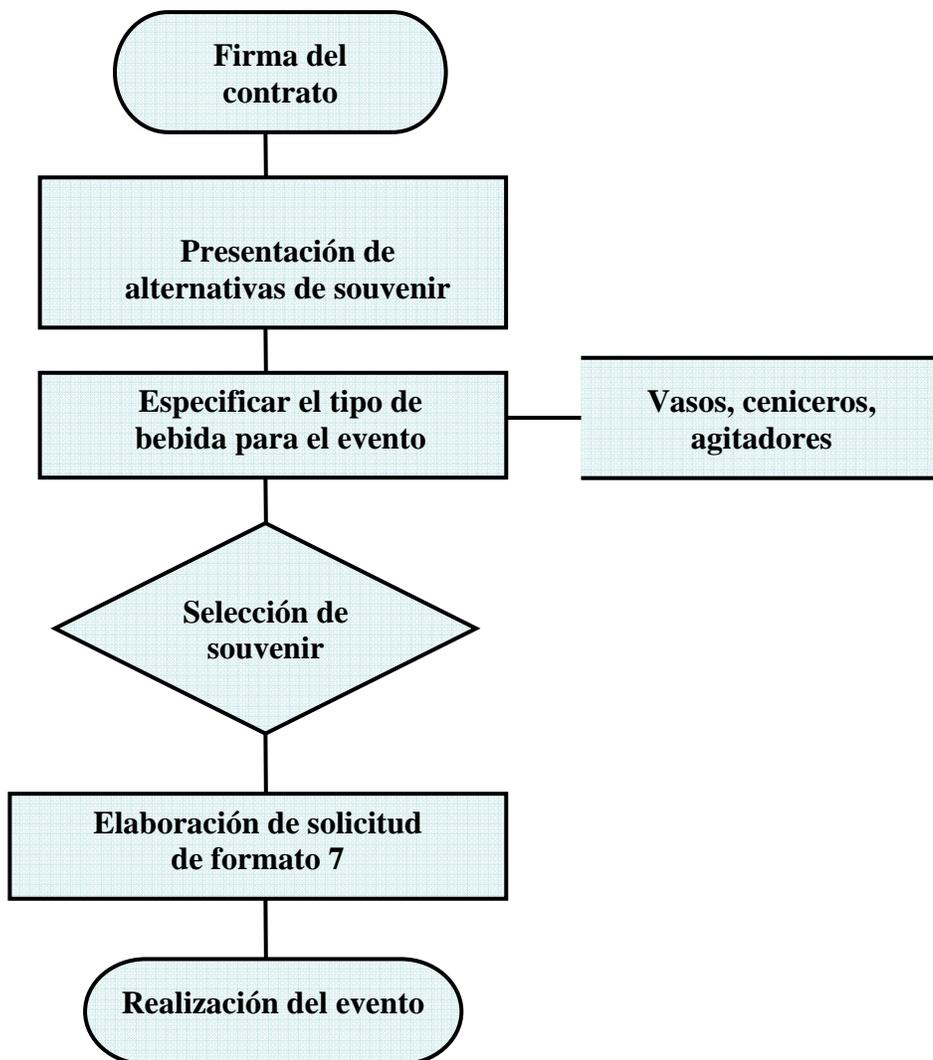
TOTAL: _____

COSTO TOTAL: _____

EJECUTIVO RESPONSABLE: _____

SELECCIÓN DE SOUVENIR

Una vez firmado el contrato con el cliente, se le presentan las diferentes alternativas que SABAHT Banquetes tiene como SOUVENIR; esto se refiere al tipo de vasos, ceniceros y agitadores que le gustaría se usaran en su graduación y que se dieran como recuerdos. El cliente selecciona el souvenir y conforme a eso se llena el formato #7, terminado este se pasa el control al proveedor para tener a tiempo el pedido y finalmente en la realización del evento se distribuye en cada lugar de cada mesa.



FORMATO 7

Relación cristalería

México D.F. a

de

del



FECHA DEL EVENTO: _____ FECHA DE ENTREGA: _____

LUGAR DEL EVENTO Y DIRECCIÓN: _____

ESCUELA: _____ CARRERA: _____

LOGOTIPO: _____ GENERACIÓN: _____

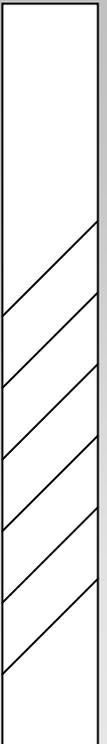
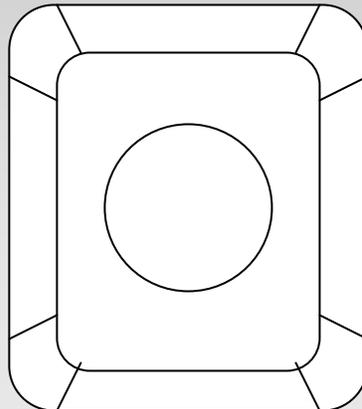
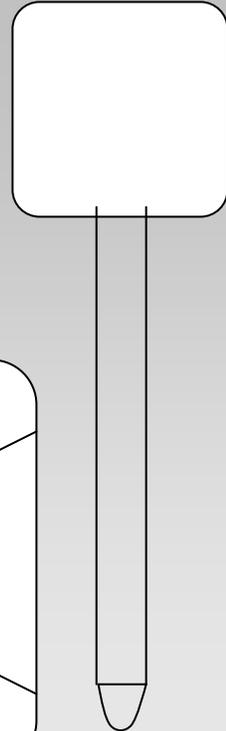
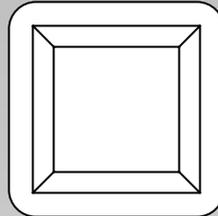
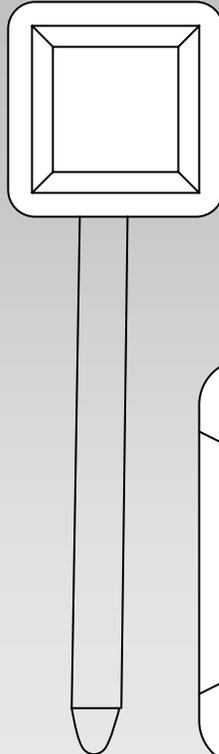
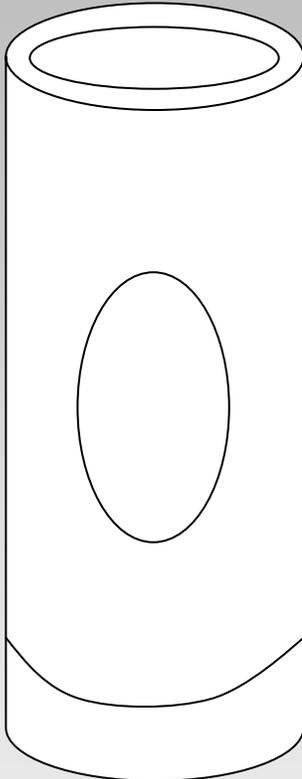
N° VASOS: _____ N° CENICEROS: _____

N° AGITADORES: _____ Hot Stamping Color: _____

Impreso Tinta: _____

Fabrica UNAM POLI

CARACTERISTICAS _____



PREFIESTAS

Firmado el Contrato con el cliente se le hace saber que tiene derecho a una prefiesta, que claro se realizará antes de su evento social, esta se hace en el mismo lugar donde que el banquete, y es exclusiva de graduados, se llena el formato #8 donde se determina, lugar, fecha, cantidad de graduados, institución educativa y carrera.



FORMATO 8



FORMATO DE PREFIESTAS

LUGAR DE LA FIESTA _____

FECHA DE PREFIESTA _____

CANTIDAD DE GRADUADOS _____

FECHA DE EVENTO _____

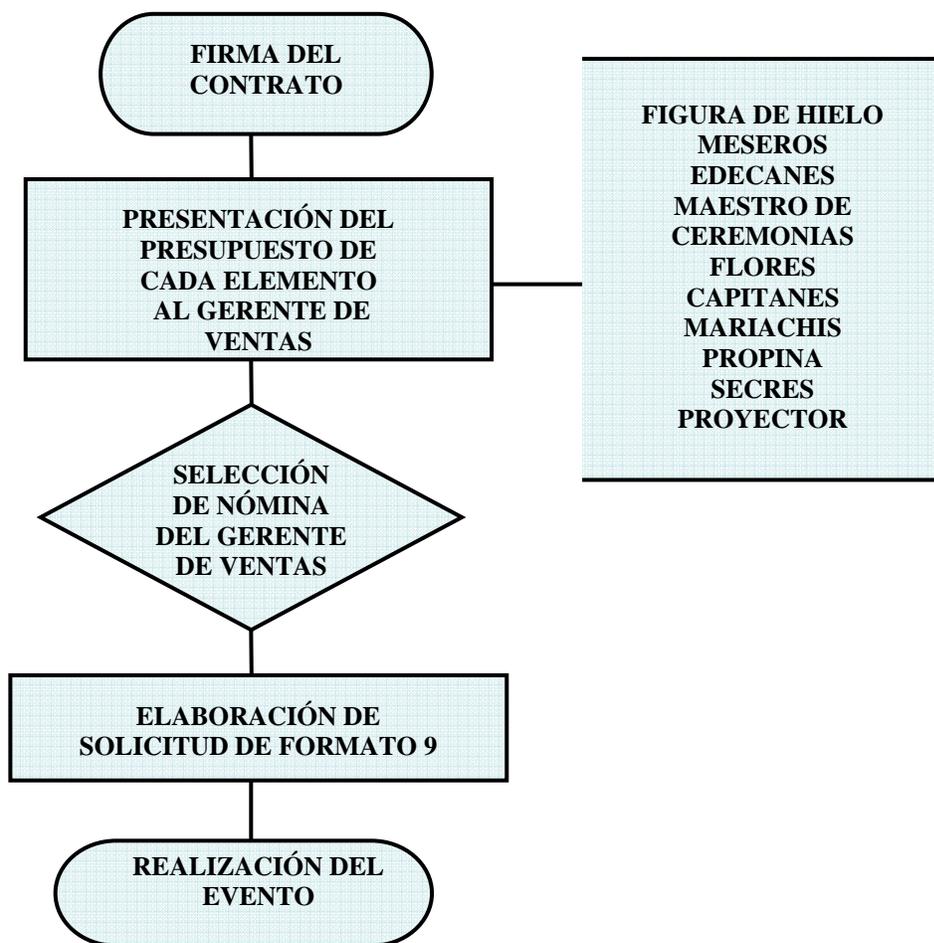
SALON _____

ESCUELA _____

CARRERA _____

SOLICITUD DE NÓMINA

Con la firma del contrato, el Ejecutivo de Venta se encarga de presentar al Gerente de Ventas un presupuesto de lo que costará cada elemento del evento, tales elementos son: figuras de hielo, meseros, mariachis, flores, propinas, maestro de ceremonias, proyector; etc., el Gerente de Ventas es el que toma la decisión de autorizar o rechazar la nómina, una vez aceptada se elabora el formato 9 y finalmente se realiza el evento.



FORMATO 9



MÉXICO D, F. A _____ DE _____ DE 200 _____

FECHA DEL EVENTO _____ SALON _____

ESCUELA _____ FIGURA DE HIELO \$ _____

CARRERA _____ GENERACIÓN _____

TOTAL DE PERSONAS \$ _____ MESERO GRUPO \$ _____

EDECANES No. _____ CANTIDAD _____ TOTAL _____

MAESTRO DE CEREMONIAS \$ _____ FLORES P/U _____ TOTAL \$ _____

PROPINA MESEROS SABAHT No. _____ CANTIDAD \$ _____ TOTAL \$ _____

CAPITANES No. _____ CANTIDAD _____ TOTAL _____

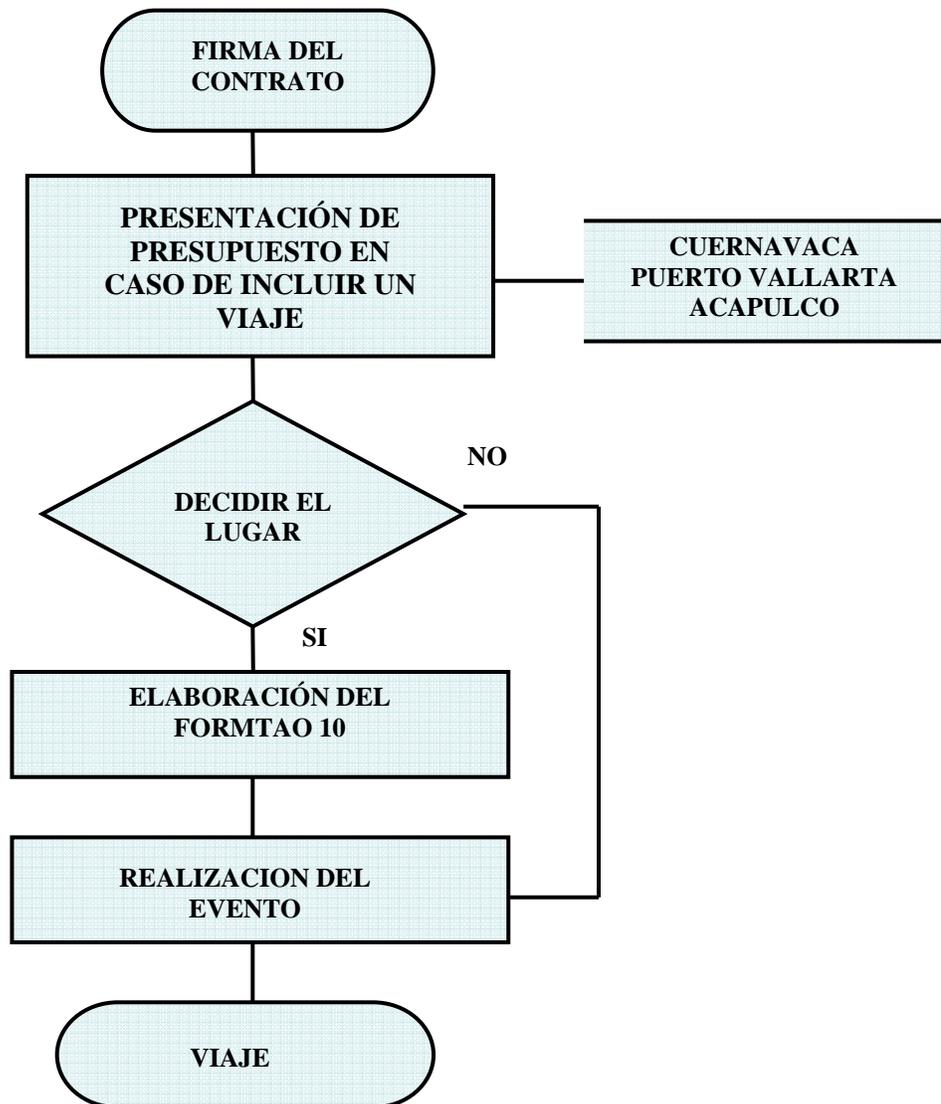
MARIACHI \$ _____ SINDICATO MARIAHI _____ SECRES \$ _____

PROYECTOR \$ _____ NOMINA TOTAL \$ _____

OBSERVACIONES _____

VIAJE

Firmado el contrato también se le comenta al cliente de la posibilidad de realizar un viaje, ya sea a Cuernavaca, Puerto Vallarta, o Acapulco, que este tendrá un costo adicional y más elevado, si el cliente no desea que en su paquete se incluya un viaje, nos vamos a la realización del evento, pero si el cliente desea tomar el viaje, se llena el formato #10, donde se menciona el lugar, fecha, días reservados, salón escuela y carrera. Se realiza la graduación y se van de viaje.



FORMATO 10



FORMATO DE VIAJE

LUGAR _____

FECHA DEL VIAJE _____

DIAS RESERVADOS _____

CANTIDAD DE GRADUADOS _____

FECHA DEL EVENTO _____

NUMERO DE PERSONAS DEL EVENTO _____

SALON _____

ESCUELA _____

CARRERA _____

INVITACIONES

Ya firmado el contrato se le presta al cliente un catálogo de invitaciones, donde el puede observar la gran variedad de modelos y escoger la que más le agrada en cuanto al color, papel, tipo de letra etc. El cliente selecciona la invitación y se elabora el formato #11 donde se especifica la fecha del evento, salón, representante, escuela, carrera, generación, tipo y color del papel, tinta, tipo de letra, volumen del evento, iglesia, dirección y horario, después este control se da al proveedor y las invitaciones se dan con 2 meses de anticipación para la repartición de las misma y finalmente es la realización del evento.



FORTMATO DE INVITACIONES NO. 10



FORMATO DE INVITACION

FECHA DEL EVENTO _____

IGLESIA _____

SALON _____

DIRECCION _____

REPRESENTANTE _____

HORARIO _____

ESCUELA _____

CARRERA _____

GENERACION _____

BOLETO

ESCUDO

TIPO Y COLOR DEL PAPEL _____



TINTA _____

TIPO DE LETRA _____

VOLUMEN DEL EVENTO _____

SOBRE

ESCUDO



PORTADA

ESCUDO



LISTA DE GRADUADOS ESC. AL AGUA



INTERIOR

ESC. AL AGUA



LISTA DE GRADUADOS A ___ COLUMNAS

UNIDAD V LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS

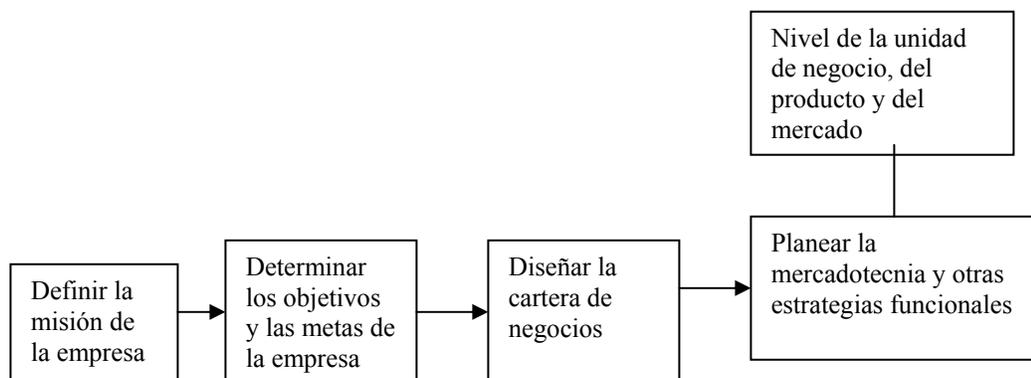
5.1 Elementos de la planeación estratégica de ventas

Establece los objetivos que debe lograr los organismos sociales a largo plazo (plazo futuro de 3 años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlo. Se debe de tomar en cuenta para dicho plan:

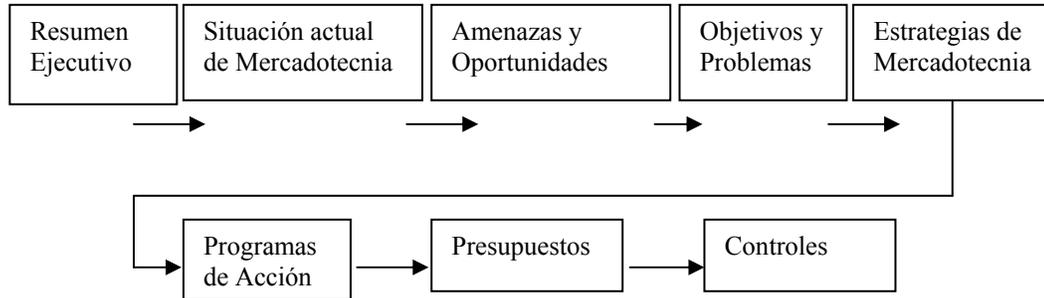
- 1.- Analizar las vigentes condiciones externas del mercado, ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro
- 2.- Formular objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.
- 3.- Decidir las estrategias que se deben adoptar par alcanzar los objetivos deseados.
- 4.- La planeación estratégica es responsabilidad de los altos directivos.

Planeación Estratégica.- Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la empresa y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, estableciendo objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordina estrategias funcionales.

5.2 Proceso de la planeación estratégica



COMPONENTES DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA



5.3 El Análisis Foda

La evaluación de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, y riesgos se llama análisis FORD o análisis DAFO, a continuación se describe cada una de ellas:

5.3.1 Fortalezas

Una fortaleza de marketing son los puntos fuertes con los que cuenta una empresa u organización para combatir o competir en el mercado, es decir, los atributos que tiene para aprovechar con éxito las oportunidades.

5.3.2 Oportunidades

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en los 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 solo 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 mayor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.

5.3.3 Debilidades

Las debilidades deben tomarse en cuenta y deben ser analizadas detalladamente para que sean corregidas lo más pronto posible, de lo contrario, se perderá participación en el mercado, y la empresa no será competitiva.

Es obvio que una empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas sus fortalezas. La pregunta importante es si la empresa debe limitarse o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que tendría que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas.

A veces un negocio tiene un desempeño débil no por que sus departamentos carezcan de las fortalezas requeridas, sino por que no trabajan juntos en equipo.

5.3.4 Amenazas

Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causara un deterioro en las ventas o las utilidades.

Los riesgos o amenazas deben ser clasificados según su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Para manejar los riesgos la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo.

Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio. Puede haber cuatro resultados:

1.- Un negocio ideal

Tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.

2.- Un negocio especulativo

Tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.

3.- Un negocio maduro

Tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.

4.- Un negocio en problemas

Tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FORD, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación, formular estrategias, programas, implementar y controlar el proceso.

5.3.5 Resultado del análisis del mercado

Para facilitar este análisis es conveniente determinar las desviaciones más importantes, o sea, aquellas que provocaron graves consecuencias en el desarrollo del trabajo. El concentrar la atención a todas las variaciones, por muy pequeñas que estas sean hacen que la revisión se mas difícil, menos económica y presente mas trabajo.

Señaladas las desviaciones hay que estudiarlas profundamente y descubrir las causas que les dieron origen, determinando el porqué de cada una.

En algunos casos el resultado del trabajo supera a lo programado, en este caso el análisis también es importante porque trata de descubrir las razones de ese resultado que pueden emplearse en futuros proyectos.

5.4 Evaluación de alternativas

Debemos de saber como procesa la información al consumidor para llegar a hacer una elección.

Tenemos que abarcar atributos, grados de importancia, crecimiento sobre la empresa, función de utilidad, procedimiento de evaluación.

También depende de la persona en particular y de la situación específica de compra. Los consumidores utilizan cálculos, cuidadosos y la logística. En otros los mismos consumidores evalúan o no, siguiendo su impulso e intuición.

A veces las decisiones por si mismos las hacen solos o recurren a amigos, consejeros de consumidores, vendedores o incluso computadoras.

Los mercadólogos deben analizar a los competidores o para darse cuenta de como evacuan realmente las alternativas de marcas. Sabiendo esto, deben de tomar las medidas necesarias para influir en su decisión de compra.

PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS DE SABAHT BANQUETES S. A de C. V

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Los banquetes esta bajo la reglamentación de la *Cámara Nacional de Restaurantes y Alimentos Condimentados* mejor reconocida por sus siglas **CANIRAC**, que es una institución pública de carácter específico, de duración indefinida se constituye bajo la ley de las cámaras de Comercio y de las industrias, emitido por la Secretaria de Economía Nacional.

Algunos de los objetivos que tiene esta cámara son:

- Representar los intereses generales de las actividades industriales que la constituyen.
- Estudiar los asuntos que afecten las actividades industriales que la constituyen y proveer las medidas que tiendan a su desarrollo.
- Ser órgano de consulta para la satisfacción de las necesidades y actividades industriales que la constituyen.
- Promover la participación de los asociados en toda clase de promociones, ferias y exposiciones ya sea de carácter nacional o internacional así como la constitución de instituciones culturales, sociales y mercantiles que coadyuven el engrandecimiento de la industria.

Misión de la CANIRAC

Es una organización empresarial, de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos para impulsar el desarrollo de la Industria mediante la interlocución con el Gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.²

² Portal de Internet www.canirac.gob.mx

Visión

Ser una Cámara eficiente, soportada por sus afiliados; autofinanciable y capaz de responder a los grandes retos del país, del sector y de cada empresa en particular, para actuar como un verdadero espacio de consulta, asistencia, capacitación y defensa; ser una Cámara moderna, respetable, respetada, influyente en la opinión pública, integrada por dirigentes y colaboradores comprometidos; posicionada y reconocida a nivel nacional e internacional, con acceso a las más altas autoridades y dirigencias; con el reconocimiento del gremio y comprometida con la preservación, investigación y difusión de las tradiciones gastronómicas de México.

Como se puede pertenecer a esta Organización

Todos aquellos que quieran pertenecer a este organismo tienen que ser personas físicas y morales que en la República Mexicana se dediquen principalmente a la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo establecimiento o fuera de este. Deben hacerse responsables de que les otorguen licencias o permisos necesarios ya sea desde expedición de bebidas alcohólicas, hasta algún tipo de variedad, música en vivo en su caso.

Dichos establecimientos mercantiles pueden ser:

- Restaurantes
- Comedores y Cocinas Industriales
- Loncherías
- Cafeterías
- Rosticerías
- Ostionerías
- Taquerías
- Antojarías
- Cenadurías
- Cocinas Económicas
- Fondas
- Fuentes de Sodas
- Hamburgueserías
- Hosterías
- Juglerías

- Marisquerías
- Merenderos
- Pizzerías
- Pozolerías
- Tamalerías
- **Servicios de Banquetes y Establecimientos similares**
- Nota: A excepción de vendedores ambulantes

Los principios que maneja esta cámara son los siguientes:

- Liderazgo
- Honestidad
- Profesionalismo
- Productividad
- Lealtad
- Unidad
- Nacionalismo

Esta industria es la número uno en cuanto a fuentes de empleos en México, tan sólo después del gobierno, con más de 826 mil empleos, impacta en 63 de las 80 ramas productivas de la cual pertenece la rama de servicio de banquetes.

En el año 2006 la CANIRAC propuso una ley que tiene por objeto informar a los agremiados sobre los beneficios y responsabilidades que la Secretaría de Turismo quiere sustituir un consejo con motivo de tener una mejor administración de recursos y promoción de eventos a nivel federal, estatal; con ésta ley también se pretende tener una mejor relación entre todas las autoridades federales del país.

Todos los sectores de la economía de México, podrán participar y serán coordinados por un plan maestro. Así todos y cada uno de los involucrados podrán presentar sus aportaciones y proyectos, los cuales se analizarán mediante esta plan maestro.

Por su parte con esta ley se quieren eliminar la desregulación para reducir la burocracia, lo que beneficiará a todos los miembros de ésta cámara pues agilizará los trámites de autorizaciones y permisos. Dentro de ésta ley todos aquellos que estén registrados a la CANIRAC si no cumplen con la legislación habrá sanciones que van desde los 100 hasta los 500 salarios mínimos para quiénes no cumplan. El objetivo es ordenar y reglamentar que los servicios que ofrecen, realmente se cumplan, y al mismo tiempo regular los precios de los servicios y eventos para que no se alterne. Además que se exigirá cumplir con los requisitos de seguridad en los establecimientos y poner formato de quejas si son mal atendidos los usuarios.

PRINCIPALES LICENCIAS Y PERMISOS PARA OPERAR

1. Para la correcta operación de un restaurante o afines se requieren por lo menos contar con lo siguiente:
2. Certificado de Uso de Suelo.
3. Licencia de Construcción, por obras de construcción nueva, modificaciones, demoliciones etc.
4. Visto Bueno de Seguridad y Operación.
5. Declaración de Apertura (sin venta de vinos y licores).
6. Aviso de alta en la SHCP.
7. Programa de Protección Civil.
8. Alineamiento y número oficial.
9. Licencia de Funcionamiento (con venta de vinos y licores).
10. Licencia de Anuncios, adosado, de azotea, luminosos etc..
11. Responsiva de Gas y Planos Isométricos (Cuando se tiene el servicio de gas estacionario).
12. Inscripción al SIEM.
13. Permiso ante Gobernación. (cuando se realizan sorteos o concursos).
14. Registro de descarga de aguas residuales.
15. Registro de Fuente fija.
16. Licencia de Funcionamiento en materia de Ecología.
17. Permiso para el caso de derribar un árbol o podarlo.
18. Pago de cuota a la Sociedad de Autores y Compositores de la Música en caso de tener músico o videos de cualquier modalidad.
19. Registro de marca o signos distintivos, ante el IMPI.
20. Protección de obras artísticas en el INDAUTOR, como fotografías, manuales, recetarios, dibujos etc.
21. Pago de cuota al IMSS.
22. Dictamen de control patrimonial en su caso (INAH, INBA).
23. Estudio de Impacto Ambiental en su caso.
24. Permiso de enseres en vía pública.

- 25. Seguro de Responsabilidad Civil.
- 26. Aviso de apertura a la Secretaría de Salud.

Sin embargo, hay también oposición es esta ley, porque según no se le dio una debida difusión a todos los miembros de la CANIRAC, ya que no se hicieron foros de consulta y se dice que la ley es coercitiva y monopólica, por las enormes sanciones³.

La ilustre industria no debe ser tomada a la ligera, pues es una de las que generan más empleos en nuestro País, además de ser, con relación a su PIB, el segundo sector más importante de la industria turística.

REPRESENTATIVIDAD / CIFRAS DE LA INDUSTRIA	
INDICADORES DE LA INDUSTRIA 2006	
Valor del Mercado	\$ 154,000 millones
No. de establecimientos	243,000 establecimientos formales, de los cuales el 96% son PYMES
Participación en el PIB Nacional	2%
Participación en el PIB Turístico	23%
Número de empleos directos	837 mil 55% Mujeres, 45% Hombres
Empleos Indirectos	2.2 millones⁴

³ Portal de Internet. www.jereza.com

⁴ INEGI. 2006

ANÁLISIS DEL ENTORNO

AMBIENTE:

INTERNO

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a una organización depende del análisis que de la situación de tal organización y que se haga previamente. Por eso es importante conocer nuestra empresa de la forma más completa posible.

Para poder entender un poco mejor como es el funcionamiento de la organización dividiremos los factores internos que conforman a SABAHT Banquetes en cinco partes.

LOS RECURSOS:

RECURSOS MATERIALES

SABAHT Banquetes cuenta con una oficina ubicada en la calle de Zempoala, Núm. 303 PB 1, Col. Narvarte, C. P. 03020, México, D. F. la cuál goza de buenas instalaciones y todos los servicios necesarios (agua, luz, teléfono etc.).

RECURSOS HUMANOS

Tienen pocos colaboradores, pero con una amplia experiencia, que respaldan 15 años de trabajo en este medio.

RECURSOS FINANCIEROS

Un amplio capital que va aumentando año con año

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Están siempre un paso adelante, es decir, a la vanguardia en cuanto a las decoraciones, souvenir, menú, música y videos.

1. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

SABAHT está representado por CARLOS SANTOS ORTIZ quien dirige a todo el personal y que en el organigrama es el socio mayoritario, también es quien administra todos los recursos. El recurso financiero se administra a través del sistema de contabilidad y finanzas. El recurso material y tecnológico es administrado por el sistema de producción y comunicación y recursos humanos es llevado por administración de personal que es quien capacita, recluta y selecciona.

2. RELACIONES:

Existe una buena comunicación entre departamentos y entre cada persona que labora en SABAHT, así también se toma en cuenta toda la participación que hace cada persona, felicitándola individualmente por el desempeño que realiza en cada actividad, para SABAHT es importante hacer sentir bien a su personal motivándolo con dinero o con algún halago de manera personal, porque se sabe que el empleado se desempeña mejor cuando su trabajo es reconocido. Se alienta la participación del personal y se mejoran las condiciones físicas, ambientales e instalaciones, procurando que siempre haya un ambiente armónico.

3. IDENTIDAD

La empresa SABAHT BANQUETES S.A. de C.V. se establece legalmente como empresa el 18 de marzo de 2004 y tiene como razón de ser la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de alta calidad en cualquier tipo de evento social, logrando con esto el incremento de nuestra cartera de clientes.

4. FACTOR HUMANO:

Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí está el gerente, propietario, los socios y los empleados. SABAHT cuenta con el **Socio Mayoritario** o propietario que es CARLOS SANTOS es quien tiene comunicación directa con los proveedores y con los vendedores y supervisa cada evento.

El Gerente de Ventas

Se encarga de la comercialización de eventos sociales y banquetes, abordando y prospectando a clientes potenciales para la realización de los mismos.

4 Ejecutivos de Cuenta

Son los encargados de tener un contacto directo con el cliente, visitas a las escuelas, firma de contrato, seguimiento a la venta, organización del evento, cobertura del evento.

Logística

Se encarga de dirigir y controlar cada uno de los factores o elementos que se requieren para la realización de los banquetes, teniendo una comunicación directa con los ejecutivos de cuenta.

Música

Departamento encargado de proporcionar el audio y la animación del servicio que otorga la empresa.

Video

Se encarga de grabar, producir y edita los eventos que se efectúan para generar elementos audiovisuales que ayuden a la difusión e imagen de la empresa.

Administración de personal

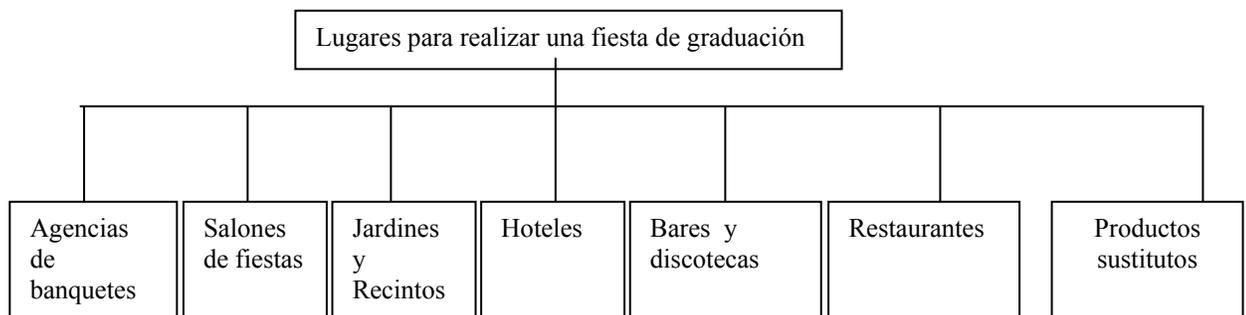
Se encarga de proporcionar los contratos del personal y proveedores que unan sus servicios con la organización para la comercialización y realización de eventos.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Sabaht Banquetes debe analizar detalladamente los servicios que ofrece y los ofrecidos por sus competidores de manera que pueda igualarlos e incluso superarlos en cuanto a calidad y precio. Por ejemplo, existen otras agencias de banquetes que ofrecen paquetes similares, salones de fiestas, recintos, hoteles, restaurantes, jardines, bares, discotecas, y productos sustitutos como: carros, regalos, viajes y sus proveedores que también pueden ser su competencia, por lo que consideramos que Sabaht debe poner especial énfasis en ofrecer un plus a sus clientes y estar siempre a la vanguardia, además de buscar cual es la necesidad principal de una fiesta de graduación para poder ofrecer paquetes en donde estas sean cubiertas, el cliente quede satisfecho y tengamos así su preferencia.

A continuación se presenta mas detalladamente cual es la competencia de Sabaht y cuales son sus ventajas sobre los demás competidores.

ESTRUCTURA DE MERCADO⁵



⁵ Fuente académica 3er. Semestre L. R. C Mercadotecnia Estratégica 2002

MATRIZ DE ATRIBUTOS O VENTAJAS COMPETITIVAS

	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS	VENTAJAS
SABAHT	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece asesoría en la realización de eventos sociales y graduaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro de tiempo y mejor organización 	<ul style="list-style-type: none"> Igual
ARREGLO DE LOS LUGARES DEL EVENTO	<ul style="list-style-type: none"> Se adecua al presupuesto y necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Diferente
OFRECIMIENTO DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Folletos, imágenes, fotos y videos, además de una excelente fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Convencimiento y ganar la confianza del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Diferente
CALIDAD Y SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a grupos desde la firma de contrato hasta la terminación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza y lealtad por parte del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Diferente
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con diferentes paquetes de acuerdo al presupuesto del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Similar

ANÁLISIS EXTERNO

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA Y SU ANÁLISIS.

Podemos decir que más allá de las características propias de las empresas, el tipo de mercado en el que están inmersas, la competencia a la que se enfrentan, el desarrollo de país y otras características del micro ambiente, también es necesario tener en cuenta las disposiciones del Estado con relación a sus políticas internas y externas, y respecto a este último punto, es importante conocer el fenómeno de la globalización y la integración económica, especialmente en una industria como el servicio de fiestas de salón y eventos especiales.

Los factores que aquí analizamos nos serán tan útiles para conocer las influencias de las fuerzas internas y externas del ambiente que rodea a Sabaht Banquetes.

MICRO Y MACRO AMBIENTE:

El Micro ambiente de Sabaht Banquetes está integrado por factores y fuerzas de los servicios que brinda capaces de afectar su habilidad para servir a sus clientes. Los factores incluyen a la empresa, los proveedores, los clientes y el público.

EMPRESA. - Incluye los distintos departamentos que la integran.

PROVEEDORES. - Son los individuos que proporcionan los recursos requeridos por Sabaht Banquetes para llevar a cabo sus servicios.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS. - Sabaht Banquetes incluyen a los bancos, las compañías de crédito y otras empresas que ayudan a Sabaht Banquetes a financiar sus transacciones o a asegurar los riesgos relacionados con la compra-venta de otros servicios.

El Macro ambiente de Sabaht Banquetes comprende las fuerzas sociales que afectan a todo su microambiente e incluye las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y competitivas.

La economía de Sabaht Banquetes intercambia entre las personas (las cuales demandan sus servicios) y la misma empresa (la cual también demanda factores de producción, necesarios para la producción y mejora de servicios que ellos mismos venden). En el mercado de esos factores es donde la economía de Sabaht Banquetes centra su atención. Estos mercados son sus mercados de servicios, el mercado de trabajo y el mercado de capitales.

COMPETENCIA PERFECTA E IMPERFECTA.

En la competencia perfecta, se refiere en la cual el numero de personas que ofrecen y demandan el servicio es tan grande que dicho número se puede considerar infinito, así mismo, no existen barreras a la entrada de nuevos competidores y de esta forma ningún oferente o demandante tiene control sobre el mercado no sobre el precio con el cual se negocia el servicio que la cantidad que cada uno aporta a la cantidad total del servicio del negocio es tan insignificante que se hace imposible tener control sobre el precio y la cantidad de servicio negociada. En este caso, tanto Sabaht Banquetes como los clientes serán tomadores de precios porque aceptan y negocian con los precios que se presenten en el mercado para los servicios. Tendríamos, entonces, un mercado perfectamente competitivo, que se presenta más como una situación real.

El oligopolio de Sabaht Banquetes es un número pequeño de competidores que dominan y tienen control sobre el mercado. Estos competidores brindan servicios iguales como el de Sabaht Banquetes o servicios diferenciados por algún aspecto en particular.

FUERZA COMPETITIVA.

Según los líderes empresariales más notables, su éxito se basa en los valores que ellos mismos hacen infundir a todos en su organización, ya que consideran que el papel de éstos en la dirección de la empresa es definitivo.

Se debe demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la empresa, para la persona y para el medio social, y de esta manera constituyen una ventaja competitiva frente a quien no les dé esa prioridad.

Para que los valores de Sabaht Banquetes sea una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en a productividad de sus servicios, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el óptimo y buen humor que suaviza las esperanzas normales de la vida profesional.

Las amenazas o fuerzas competitivas básicas que enfrenta Sabaht Banquetes pueden resumirse a siete:

Competidores que ofrecen el mismo servicio

Competidores potenciales

Empresas rivales que producen bienes o servicios sustitutos

Empresas que ofrecen servicios complementarios

Empresas que producen los insumos requeridos para la aplicación del servicio, o los proveedores

Los compradores del servicio y

La regulación estatal.

POLÍTICA ECONÓMICA.

La política económica de Sabaht Banquetes es la estrategia que formulan sus gerentes para conducir su economía. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas estrategias para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

Las herramientas utilizadas por Sabaht Banquetes se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc.

La política monetaria a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o la tasa de interés, la política fiscal, a través de las determinaciones de gastos e impuestos, puede tener efectos sobre sus servicios, y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial, tiene efectos sobre sus ingresos y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace, etc.

LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO.

El ingreso de Sabaht Banquetes se distribuye a través del Recurso Humano que la integran. La distribución resultante será más o menos igualitaria, según sea el sistema de precios o retribuciones vigentes.

La distribución del ingreso de Sabaht Banquetes es repartiendo entre los factores que ofrecen sus servicios, fundamentalmente el trabajo y el capital.

- Su libre comercio implica tener acceso a mayores posibilidades de oferta y demanda de sus clientes.
- Mejor asignación de sus recursos
- Mayor competencia; que es el efecto pro-competitivo para eliminar las ineficiencias que pueda tener Sabaht Banquetes y las distribuciones que los competidores influyan en nuestro mercado meta.
- Mayor satisfacción de las preferencias que tienen nuestros sus clientes con ellos, ya que tienen una mayor diversificación en la oferta de adornos, banquetes, menús y souvenir.
- Posible aumento en la tasa de crecimiento económico de la ampliación del mercado y por ende del aumento de las oportunidades de inversión.
- Armonización arancelaria.

DESVENTAJAS:

- MENOS SENCIBILIDAD A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.- La estandarización de los servicios de Sabaht Banquetes puede dar como resultado un servicio que no deje a los clientes plenamente satisfechos en ninguna parte.
- SACRIFICIO DE ALGUNAS NECESIDADES.- Para la globalización de la estrategia, a menudo se requiere que la empresa o sus competidores abandonen las estrategias futuras que tenían pensado cumplirlas; y,

- AUMENTO DE RIESGOS DE CREAR COMPETITIVIDAD.- Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva.
- Hay un gran número de factores que influyen en el mercado:
- Cuando Sabaht Banquetes reposiciona o lanza un nuevo servicio, se va a encontrar con un gran número de factores, algunos no controlables que determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrían ver afectadas por las reacciones en la competencia y por los cambios en la situación económica nacional.
- Los planes de mercado reciben el impacto de factores externos que son incontrolables. Sus planes pueden verse afectados seriamente por los cambios en las preferencias de nuestros clientes o por una mayor competencia. Su propósito de ventas y utilidades pueden ser afectados por situaciones adversas de la economía del país.
- Los planes del mercadeo son inestables debido a los factores que afectan a nuestro mercado. Los factores que están fuera de nuestro control a veces cambian rápidamente. Los cambios económicos son un ejemplo de ello y en la medida de que suceden pueden afectar seriamente las ventas y utilidades de Sabaht Banquetes.
- La asignación de recursos de mercadeo no es lineal. Es muy frecuente ver cómo los resultados no corresponden a los recursos asignados. No es extraño que se duplique la inversión en publicidad y que el aumento del servicio sea más bien modesto.

Por otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo de Sabaht Banquetes, hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, sus decisiones de mercadeo tiene también un impacto en otras unidades de la Empresa como atención a otros clientes, finanzas, recursos humanos, etc.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

- Medición de la demanda del mercado
- Naturaleza de la demanda
- Segmentación
- Comportamiento del cliente
- Análisis de estrategias
- Análisis del servicio
- Análisis de publicidad
- Análisis de precios
- Análisis de comunicación

- Etapa del ciclo de vida
- Tendencias del mercadeo
- Socioculturales
- Demográficas
- Tecnológicas
- Económicas
- Competitivas
- Fortalezas y debilidades
- El mercadeo
- Servicios
- En la gerencia
- Financieras
- En prospectación y desarrollo
- En Recursos Humanos
- Naturaleza de la competencia

Por otra parte, mientras el discurso oficial habla de que la inflación está controlada y de variables macroeconómicas como el índice nacional de precios al consumidor (INPC), la mayoría de los mexicanos ven como los productos y servicios suben a ritmos mucho más acelerados que las estadísticas de Banxico

El problema de estos aumentos hoy en día es que la cotización del dólar afecta mucho los precios porque una gran proporción del mercado se basa en la importación de productos; si el dólar sube, los productos y servicios también y viceversa.

La inflación es un referente económico que se elabora muchas veces más para castigar que para indicar el comportamiento de la economía. La inflación es un elemento oficial y el precio de los productos y servicios están siempre por encima de los niveles inflacionarios y eso desde luego que está impactando en los niveles de consumo

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Excelente servicio y calidad➤ Atención personalizada➤ Flexibilidad de pagos➤ Gran volumen de compra con los proveedores proporciona una buena relación con los mismos, facilitando la adquisición de la mercancía en el momento que se necesite➤ El personal cuenta con as de 15 años de experiencia en el mercado➤ Conocimiento actualizado del mercado de eventos sociales➤ Conocimiento de los clientes a partir de sus compras➤ Servicios accesibles➤ Crecimiento de la infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de organización en la empresa➤ Falta de personal➤ Falta de difusión➤ Duplicidad de funciones➤ Empresa nueva en el mercado➤ Bajos índice de ventas en temporadas donde no hay graduaciones➤ Precios no competitivos➤ La empresa solo se dedica a prospectar en escuelas➤ La publicidad que recibe la empresa es por recomendación

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de la industria en corto tiempo ➤ La secretaria de economía expidió una normatividad para la realización de eventos sociales ➤ Publicidad en distintos medios ➤ La industria de restaurantes y alimentos condimentados, es la segunda en generar mas empleos a nivel nacional con 826,00 empleos anuales de los cuales 55% a mujeres y 45% hombres.⁶ ➤ Forma parte del 2% de PIB nacional ⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen empresas con servicios similares a los que la empresa ofrece ➤ La empresa disminuye sus ventas en temporada baja, cuando se cierra este lapso las ventas vuelven a su normalidad ➤ Competencia por parte de sus mismos proveedores ➤ Alza de precios por parte de los proveedores ➤ El índice de ventas en la industria de eventos sociales disminuyo debido a nuevas alternativas de festejo

RESULTADOS DEL ANALISIS DEL MERCADO (FODA)

Sabaht Banquetes, es una empresa encaminada al éxito en el ofrecimiento de sus servicios, debido a que se cuenta con calidad e innovación en todos los banquetes que organiza.

La problemática más relevante en la empresa es la falta de ventas en temporadas donde las escuelas que se prospectan no tienen egresados, es difícil que se compre un paquete de graduación en un momento donde no se requiere, por esto Sabaht Banquetes, S.A. de C.V., se ve en la necesidad de prospectar más clientes en sus temporadas altas (cinco meses al año).

⁶ Fuente CANIRAC

⁷ Fuente Secretaria de Economía

ESTRATEGIAS

Las estrategias son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o servicio dentro de un determinado mercado objetivo. En esencia una estrategia es el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de la situación de la empresa, por una parte, y los programas de marketing orientados hacia la acción, por otra parte.⁸

ESTRATEGIA DE PROMOCION

Esta estrategia se basa en captar nuevos clientes por medio de promociones como descuentos y obsequios dentro de los banquetes ofrecidos, con esto el objetivo de la empresa se puede cumplir.

OBJETIVO

Aumentar el número de clientes para generar ventas en un 15% más año con año.

TÁCTICA

La empresa Sabaht Banquetes S. A de C. V otorgara un descuento del 5% en el pago total del evento, dependiendo de la fecha de reservación en que se realice, específicamente en 5 meses del año (febrero, marzo, abril, septiembre y octubre).

También, los clientes que cumplen con los planteamientos determinados en el contrato a tiempo se hacen acreedores a un obsequio por parte de la empresa como pueden ser boletos de cortesía adicionales, una botella de vino, souvenir o 1 hora extra de música.

⁸ Gerencia de Marketing “Estrategias y Programas” Joseph Gultinan, Gordon W. Paul y Thomas J. Madden

ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS.

Mantener satisfecho al personal que labora en la empresa y ampliar su fuerza de ventas.

TÁCTICA

Es necesario generar un ambiente laboral agradable para satisfacer a la fuerza de ventas, Sabaht debe incluir, incentivos, comisiones y reconocimientos, para el ejecutivo o miembro mas sobresaliente de la empresa. También se requiere un mayor numero de personal en el departamento de ventas, para obtener mejores resultados en las ventas.

ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN.

Realizar una mayor difusión de la empresa para mejora la imagen de los banquetes y obtener reconocimiento de los usuarios a la empresa.

TÁCTICA

El tipo de difusión que se tiene que realizar, es en medios impresos (revistas especializadas, trípticos y carteles en las instituciones educativas que se visitan), exposiciones, ferias, visitar un mayor numero de escuelas y realizar exhibiciones en las instituciones educativas que visitan con audiovisual y material impreso.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Toda empresa debe tener planes de contingencia para resolver cualquier problema que se presente en su ambiente en su ambiente interno o externo, y observar cuales son los métodos que está utilizando para llegar de manera adecuada al consumidor final.

La prueba de contingencia de la empresa Sabaht Banquetes, S.A. de C.V. debe verificar que sus servicios estén bien distribuidos en los lugares donde se encuentra su mercado meta.

Las alternativas que se proponen para Sabaht Banquetes S.A. de C.V. son las siguientes:

1. Realizar reestructuración del organigrama.

Se necesita una reestructuración en el organigrama para que exista una mejor relación entre los departamentos y mayor flujo de información y comunicación.

2. Mantenerse con calidad y servicio que los caracteriza.

La calidad y el servicio son dos adjetivos con los cuales Sabaht se caracteriza y siempre trabaja preocupada por innovar y cumplir con las necesidades que el consumidor lo exija.

3. Ampliar su fuerza de ventas.

Debido a que la empresa se encuentra en la fase de crecimiento, es necesario generar más ventas; es por esto que se requiere más personal en el departamento de ventas para generar las mismas.

4. Analizar constantemente la economía del país.

En México la economía del país es muy vulnerable a generar cambios, por tanto Sabaht Banquetes siempre debe estar pendiente a los acontecimientos económicos susciten día a día.

5. Aplicar medidas de control para actualizarse en las necesidades del consumidor.

Para Sabht, sus ventas más importantes son las graduaciones aunque en la actualidad el mercado meta exige diferentes opciones de festejo debido a esto la empresa requiere de utilizar ventajas competitivas con sus productos y estar en constante actualización para cumplir con las expectativas de los clientes.

APLICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Teniendo presente que manejar los problemas relacionados con factores internos y externos y el análisis FODA de toda empresa se deben tener planes de contingencia a seguir-Se recomienda a Sabaht aplicar las estrategias antes mencionadas para poder alcanzar el objetivo establecido. Obteniendo con esto una mejora continua dentro de la empresa

APLICACIÓN DE LOS NEGOCIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

La exportación directa de la empresa le vende a un cliente en otro país.⁹

Para una empresa en crecimiento es difícil poder exportar sus productos y/o servicios ya que no tienen estabilidad económica. El caso de Sabaht es el que se menciona anteriormente debido a que es una empresa en crecimiento con poco personal, sus ventajas son muchas como la calidad, el buen servicio y la innovación continua siendo más las ventajas que las desventajas es posible exportar sus banquetes empezando a nivel nacional con sucursales nuevas, generando empleos y ayudando así a la economía. El mercado internacional es más difícil de conquistar pero no imposible para la empresa solo que se tardará más tiempo en realizarlo., debido a que Sabaht tiene muy poco tiempo en el mercado y su fuerza de ventas aun no es la suficiente para poder expandirse.

No se descarta la idea o intención de que la empresa llegue a ser internacional, pero en estos momentos no cuenta con los recursos materiales, financieros, humanos, ni tecnológicos para lograrlo. Como anteriormente se menciona si tiene la capacidad para poder realizar eventos a nivel nacional, pero se tiene que elaborar un estudio de mercado para saber con exactitud cual es el lugar estratégico en donde se puede instalar otra sucursal para abastecer al mercado nacional y así generar crecimiento de la empresa.

⁹ Marketing Internacional Philip R. Cateora

FORMATOS DE POST-VENTA QUE PROPORCIONÓ LA EMPRESA

Sabaht Banquetes S.A. de C.V.

Departamento de Video

Audiovisual ()

DVD ()

Vendedor:

Evento:

Fecha:

Lugar:

Cantidad de Copias ó fotos:

Formato:

Observaciones:

Fecha de entrega:

Recibido:

México, D.F. a ____ de _____ del 2006.

DIA DEL EVENTO _____ SALON _____

BEDIBA _____ BOTELLAS _____ TOTAL _____

TOTAL A PAGAR _____ RESPONSALBE: _____

SOLICITUD DE APARTADO DE MISA

Fecha de solicitud _____

Fecha de misa _____

Fecha para misa _____

Iglesia _____

Horario _____

Escuela _____

Carrera _____

Salón _____

Vendedor _____

Solicitud a _____

Observaciones _____

México, D.F. a ____ de _____ del 2006.

DIA DEL EVENTO _____ SALON _____

FECHA DE LA COMIDA DE CORTESIA _____

MESEROS CANTIDAD _____ TOTAL _____

CAPITANES CANTIDAD _____ TOTAL _____

BEBIDA _____ BOTELLAS _____ TOTAL _____

TOTAL A PAGAR _____ RESPONSABLE _____

SOLITUD DEL PROYECTOR.

FECHA DEL EVENTO: _____

LUGAR DEL EVENTO: _____

RESPONSABLE: _____

TOTAL A PAGAR _____

NOMBRE Y FIRMA

FORMATO DE SELECCIÓN DE SOUVENIR DE SABAHT

Relación cristalerías

México D.F. a _____ de _____ del _____

FECHA DEL EVENTO: _____ FECHA DE ENTREGA: _____

LUGAR DEL EVENTO Y DIRECCIÓN: _____

ESCUELA: _____ CARRERA: _____

LOGOTIPO: _____ GENERACIÓN: _____

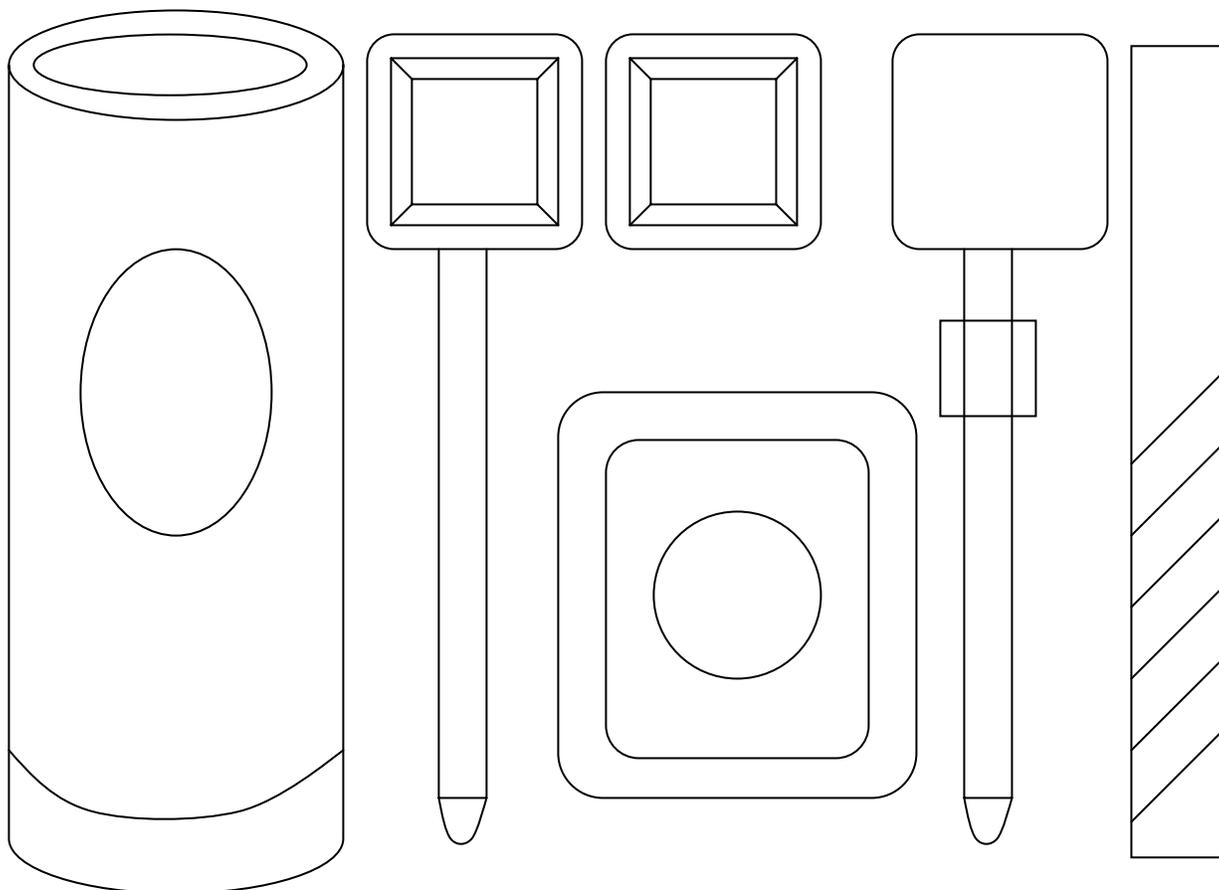
N° VASOS: _____ N° CENICEROS: _____

N° AGITADORES: _____

Hot Stamping Color: _____

Impreso Tinta: _____

Fabrica UNAM POLI
CARACTERISTICAS _____



FORMATO DE PREFIESTAS DE SABAHT

FORMATO DE PREFIESTAS	
LUGAR DE LA FIESTA	_____
FECHA DE PREFIESTA	_____
CANTIDAD DE GRADUADOS	_____
FECHA DE EVENTO	_____
SALON	_____
ESCUELA	_____
CARRERA	_____

FORMATO DE SOLICITUD DE NOMINA DE SABAHT

MÉXICO D, F. A _____ DE _____ DE 200 _____

FECHA DEL EVENTO _____ SALON _____

ESCUELA _____ FIGURA DE HIELO \$ _____

CARRERA _____ GENERACIÓN _____

TOTAL DE PERSONAS \$ _____ MESERO GRUPO \$ _____

EDECANES No. _____ CANTIDAD _____ TOTAL _____

MAESTRO DE CEREMONIAS \$ _____ FLORES P/U _____ TOTAL \$ _____

PROPINA MESEROS SABAHT No. _____ CANTIDAD \$ _____ TOTAL \$ _____

CAPTANES No. _____ CANTIDAD _____ TOTAL _____

MARIACHI \$ _____ SINDICATO MARIAHI _____ SECRES \$ _____

PROYECTOR \$ _____ NOMINA TOTAL \$ _____

OBSERVACIONES _____

FORMATO DE VIAJE DE SABAHT

FORMATO DE VIAJE	
LUGAR	_____
FECHA DEL VIAJE	_____
DIAS RESERVADOS	_____ _____
CANTIDAD DE GRADUADOS	_____
FECHA DEL EVENTO	_____
NUMERO DE PERSONAS DEL EVENTO	_____
SALON	_____
ESCUELA	_____
CARRERA	_____

FORMATO DE INVITACION

FECHA DEL EVENTO _____

IGLESIA _____

SALON _____

DIRECCION _____

REPRESENTANTE _____

HORARIO _____

ESCUELA _____

CARRERA _____

BOLETO

ESCUDO

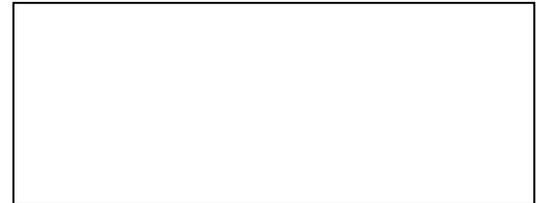
GENERACION _____

TIPO Y COLOR DEL PAPEL _____

TINTA _____

TIPO DE LETRA _____

VOLUMEN DEL EVENTO _____

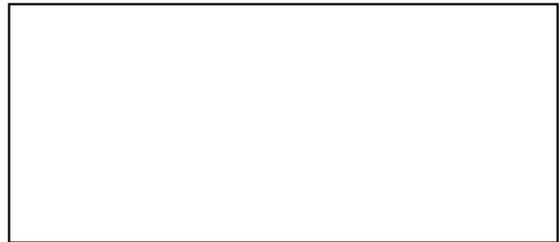
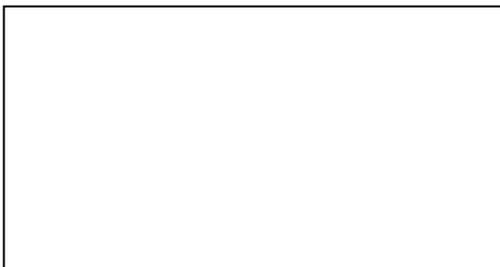


PORTADA

ESCUDO

SOBRE

ESCUDO



LISTA DE GRADUADOS ESC. AL AGUA



INTERIOR

ESC. AL AGUA



LISTA DE GRADUADOS A ___ COLUMNAS

CONCLUSIONES

Durante la elaboración de éste proyecto pudimos observar como la falta de organización dentro de una empresa puede ocasionar muchos problemas dentro la misma.

En el desarrollo de la planeación estratégica de ventas, cada paso está encaminado a la satisfacción del usuario, ya que sin ellos la empresa no tendría motivos de existencia.

Existen muchas alternativas para solucionar los problemas de la empresa, pero primero hay que saber que capital tiene dispuesto para invertir.

Muchas firmas suelen imponer servicios a las personas sin importar sus gustos, más sin en cambio Sabaht se inclinó como el cambio y así captar la atención de actuales y futuros clientes.

Ahora esta empresa se empieza a adaptar a un nuevo sistema de servicio y captación de clientes, por medio de banquetes accesibles para que cualquier persona tenga la oportunidad de adquirirlos. Nuestras propuestas, son cambios en ciertos departamentos de Sabaht con mejor organización y un desempeño eficiente de la fuerza de ventas para generar ingresos económicos mayores, año con año para la empresa.

GLOSARIO

Antagonismo: Oposición.

Artificiosamente: Habilidad que está hecha una cosa.

Banquete: Comida o festín, que se disfruta en compañía de seres queridos y que consta de diferentes menús.

Bondades: Que es muy bueno, gentil, y de gran corazón.

Coercitiva: Acción de obligar.

Concertar: Ponerse de acuerdo con algo.

Cubierto: Lugar que se le asigna a una persona en cualquier evento social, y que tiene derecho a un lugar en la mesa, una comida del menú antes elegido, vajilla, bebidas y un souvenir.

Desprestigiar: Quitar la buena fama.

Educando: Que recibe educación en un colegio.

Estrecha: Disminución de la anchura.

Expectativas: Espera, confiar que vaya a ocurrir algo.

Imperceptible: Que escapa a nuestros sentidos.

Inflexiones: Cambio de tono o de acento en la voz.

Interlocutor: Personas que participan en una conversación.

Mnemotécnicos: Arte de cultivar la memoria mediante ejercicios apropiados. Empleo de procedimientos científicos para fijar la memoria datos difíciles de recordar.

Monopólico: Exclusividad de venta, fabricación o exportación de una cosa.

Morosos: Que tarda en pagar sus deudas.

Paquete: Lío o envoltorio. Denominación que se le da al conjunto de elementos que conforman un evento social.

P.I.B.: Concepto económico que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo (por lo general un año, aunque a veces se considera el trimestre), con independencia de la propiedad de los activos productivos.

Precario: Poco duradero.

Precaver: Prevenir un riesgo.

Preponderante: Que tiene más importancia.

Redituable: Benéfico, interés del capital.

Tipificando: Representar el tipo al que pertenece una persona o cosa.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, Rolph E.-
Administración de Ventas.
Editora McGraw Hill. 2da. Edición

GREEN, Paul y TULL, Donald.
Investigaciones de Mercado.

GUILTINAN, Joseph
Administración de Mercadeo
Mc Graw Hill
México, D. F. 2000

GUILTINAN, Joseph, GORDON, Paul y MADDEN, Thomas.
Gerencia de Marketing. Estrategias y programas.
6ed. Mexico, Mc.Graw Hill, 1998.

GUILTINAN, Shoell.
Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas).
3ed. México, Englewood Clif,
Prentice Hall, 1991. Pp495 – 525

Phillip Kotler, Gary Anderson
Fundamentos de Marketing
Prentice Hall
México, D. F. 2003

Robert L. Hartley
Administración de Ventas
CECSA
México, D. F. 2000

Stanton, William –
Ventas, Conceptos y planificación Estratégica.
Editora MCGraw Hill

STANTON, Willam.
10ed. Fundamentos de Marketing.
Mexico, Mc.Graw Hill. 1.994. pp48 – 109

www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html

www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/ventas-objetivos-y-fuerzas-de-ventas.htm>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/planeacion.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml#OBJVENTAS>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

